

STRATEGISCHE SAMENWERKING TUSSEN MBO'S

Hoe moet de duurzame strategische samenwerking tussen MBO instellingen vormgegeven worden om bij te dragen aan de ICT doelstellingen, met optimaal behoud van autonomie van de instelling in het primaire proces?

Jasper Dijkman
Universiteit Twente
Bachelor scriptie Technische Bedrijfskunde
j.dijkman@student.utwente.nl

Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	II
MANAGEMENT SAMENVATTING	V
VOORWOORD.....	VII
1.1 RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK	1
1.2 AANLEIDING	2
1.3 DOELSTELLING	2
1.4 ONDERZOEKSVRAAG	2
1.5 THEORIE	3
2. ONDERZOEKSOPZET	4
2.1 VORMGEVING: METHODEN EN ACTIVITEITEN.....	4
2.2 RESPONDENTEN: DE THEMA'S EN DE POTENTIËLE PARTNERS	6
2.2.1 THEMA'S: DE SELECTIE VAN CASES	6
2.2.2 CASE 1 'BORGING TRIPLE A'	6
2.2.3 CASE 2 'SAMENWERKING PEOPLESOF'	7
2.2.4 CASE 3 'INFRASTRUCTUUR EN BEHEER'	7
2.2.5 CASE 4 'EXAMINERING TAAL EN REKENEN'	8
2.2.6 KOPPELING POTENTIËLE PARTNERS AAN CASES	8
2.3 INTERVIEWS: METHODE EN SCORING.....	9
2.3.1 INTERVIEW METHODE	9
2.3.2 UITWERKING EN RESULTAAT.....	10
3. THEORETISCH KADER.....	11
3.1 STRATEGISCHE SAMENWERKING: DEFINITIE EN POSITIE TEN OPZICHTE VAN ANDERE STRATEGISCHE MOGELIJKHEDEN	11
3.2 SUCCESVOL STRATEGISCH SAMENWERKEN: HET PROCES EN DE SUCCESFACTOREN	12
3.2.1 FASE 1: HET IDEE VOOR DE SAMENWERKING.....	14
3.2.2 FASE 2: DE JUSTIFICATIE VOOR DE SAMENWERKING	14
3.2.3 FASE 3: DE INTEGRATIE VAN DE PARTNERS	15
3.2.4 FASE 4: DE RESULTATEN VAN DE SAMENWERKING.....	15
3.3 JUSTIFICATIE: HET DUIDEN VAN DE MEERWAARDE VAN DE SAMENWERKING	15
3.3.1 PROBLEEMGEBIEDEN IN DE JUSTIFICATIEFASE	15
3.3.2 PROBLEMEN VOORSPELLEN AAN DE HAND VAN BESLIJFENMERKEN	16
3.3.3 AANKNOPINGSPUNTEN VOOR KWALITEITSVERBETERING IN DE JUSTIFICATIEFASE	18
3.3.4 HET INTEGREREN VAN DE SAMENWERKINGSVERBANDEN IN DE STRATEGIE VAN DE ORGANISATIE.....	19
3.3.5 HET INRICHTEN VAN EEN ORGANISATIE BREDE COÖRDINATIEFUNCTIE VOOR SAMENWERKINGSVERBANDEN.	19
3.4 INTEGRATIE: HET CREËREN VAN DE MEERWAARDE VAN DE SAMENWERKING	19
3.4.1 SUCCESFACTOREN VOOR COMPETENTIE OVERDRACHT.....	20
3.4.2 PROBLEEMGEBIEDEN TIJDENS INTEGRATIE	20
3.4.3 INTEGRATIEVORM KIEZEN.....	20
3.4.4 NOODZAAK TOT ONDERLINGE STRATEGISCHE AFHANKELIJKHEID: DRIE NIVEAUS VAN COMPETENTIE UITWISSELING.....	21
3.4.5 NOODZAAK TOT AUTONOMIE VAN DE PARTNERS: HET BEWAKEN VAN COMPETENTIES	21
3.4.6 HOOFDTAKEN TIJDENS DE INTEGRATIE	22
3.4.7 DE VIER METAFOREN VOOR INTEGRATIEVORMEN	22
3.4.8 HET MANAGEN VAN EEN 'ABSORBEER' INTEGRATIE.....	23

3.4.9 HET MANAGEN VAN EEN 'SYMBIOSE' INTEGRATIE	23
3.4.10 HET MANAGEN VAN EEN 'PRESERVEER' INTEGRATIE	24
3.5 MODEL: DE TE TOETSEN CRITERIA.....	24
3.5.1 CRITERIA VOOR JUSTIFICATIE.....	24
3.5.2 CRITERIA VOOR INTEGRATIE	24
3.6 METING EN VRAGENLIJSTEN: INDICATOREN BIJ DE CRITERIA.....	25
3.6.1 INTERVIEWINHOUDE: CRITERIA EN INDICATOREN	25
3.6.2 INDICATOREN VOOR JUSTIFICATIE.....	25
3.6.3 INDICATOREN VOOR INTEGRATIE	26
3.6.4 VRAGENLIJSTEN	26
<u>4. RESULTATEN</u>	<u>27</u>
4.1 ALGEMEEN RESULTAAT	27
4.2 JUSTIFICATIE: RESULTATEN BEOORDELING CRITERIA 'BESLISCAPACITEITEN VAN DE PARTNERS'	27
4.2.1 SCORING VAN DE RESULTATEN.....	27
4.2.2 RESULTATEN MATRIX	28
4.2.3 INTERPRETATIE ALGEMEEN RESULTAAT.....	28
4.2.4 INTERPRETATIE VERSCHILLEN TUSSEN INSTELLINGEN	29
4.2.3 INTERPRETATIE VERSCHILLEN TUSSEN CRITERIA.....	29
4.3 INTEGRATIE: RESULTATEN BEOORDELING CRITERIA 'BESCHRIJVENDE FACTOREN VAN DE THEMA'S'	30
4.3.1 INLEIDING OP RESULTATEN	30
4.3.2 CASE 1 'BORGING TRIPLE A'	30
4.3.3 CASE 2 'SAMENWERKING PEOPLESOFIT'	33
4.3.4 CASE 3 'INFRASTRUCTUUR EN BEHEER'	35
4.3.5 CASE 4 'EXAMINERING TAAL EN REKENEN'	37
4.2.6 OVERZICHT RESULTATEN	39
4.3.7 INTERPRETATIE	39
<u>5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</u>	<u>40</u>
5.1 CONCLUSIES	40
5.2 AANBEVELINGEN AAN SAMBO-ICT.....	42
<u>REFERENTIES.....</u>	<u>43</u>
<u>BIJLAGE 1: TIJDSPLANNING</u>	<u>44</u>
<u>BIJLAGE 2: CONSOLIDATIE SUCCESFACTOREN VOOR SAMENWERKING</u>	<u>45</u>
<u>BIJLAGE 3: VRAGENLIJSTEN INTERVIEWS.....</u>	<u>49</u>
3.1 TOELICHTING	49
3.2 VRAGENLIJST JUSTIFICATIE VERANTWOORDELIJKE UITVOERING	49
3.3 VRAGENLIJST JUSTIFICATIE VERANTWOORDELIJKE STRATEGIE	51
3.4 VRAGENLIJST INTEGRATIE VERANTWOORDELIJKE UITVOERING.....	52
3.5 VRAGENLIJST INTEGRATIE VERANTWOORDELIJKE STRATEGIE	52
<u>BIJLAGE 4: INTERVIEWRESULTAAT.....</u>	<u>53</u>
4.1 TOELICHTING	53
4.2 ROC RIJN IJSSEL – DHR. GEERDINK – STRATEGIEVERANTWOORDELIJKE	54
4.3 ROC NIJMEGEN – DHR. DOUMA - STRATEGIEVERANTWOORDELIJKE	56
4.4 ROC NIJMEGEN – MEVR. DE GROOT - UITVOERVERANTWOORDELIJKE	58

4.5 AMARANTIS ONDERWIJSGROEP – DHR. S’JACOB – STRATEGIEVERANTWOORDELIJKE	60
4.6 AMARANTIS ONDERWIJSGROEP – DHR. DOFFEGNIES – UITVOERVERANTWOORDELIJKE	62
4.7 HORIZON COLLEGE – DHR. RIDDER - UITVOERVERANTWOORDELIJKE.....	64
4.8 WELLANTCOLLEGE – DHR. VERBURGH - STRATEGIEVERANTWOORDELIJKE.....	66
4.9 ROC RIJN IJSSEL – DHR. DIJKEMA – UITVOERVERANTWOORDELIJKE	68
4.10 ALBEDA COLLEGE – DHR. NOLLEN – STRATEGIEVERANTWOORDELIJKE.....	70
4.11 ALBEDA COLLEGE – DHR. WITTEMAN - UITVOERVERANTWOORDELIJKE	72
4.12 HORIZON COLLEGE – DHR. LANGENBERG - STRATEGIEVERANTWOORDELIJKE	74
4.13 DELTION COLLEGE – DHR. VOS – UITVOERVERANTWOORDELIJKE	76
4.14 DELTION COLLEGE – DHR. MEPELINK – STRATEGIEVERANTWOORDELIJKE.....	78
4.15 WELLANTCOLLEGE – MEVR. VAN ROOMEN - UITVOERVERANTWOORDELIJKE	80
4.16 ALBEDA COLLEGE – DHR. BROEKHUIZEN. - UITVOERVERANTWOORDELIJKE.....	82
<u>BIJLAGE 5: VERKREGEN DOCUMENTEN UIT INTERVIEWS.....</u>	85
5.1 TOELICHTING	85
5.2 ALBEDA COLLEGE.....	85
5.3 DELTION COLLEGE	85
5.4 HORIZON COLLEGE.....	85
5.5 AMARANTIS ONDERWIJSGROEP	86
5.6 ROC NIJMEGEN	86
5.7 ROC RIJN IJSSEL	86
5.8 WELLANTCOLLEGE.....	87

Management samenvatting

De Nederlandse instellingen voor middelbaar beroeps onderwijs (MBO), die plaats bieden aan meer dan 500.000 deelnemers en 50.000 medewerkers, hebben ongeveer 5% van hun budget toegewezen aan ICT kosten. Een recente trend van overnames en fusies is het gevolg van de behoefte om kwaliteitsverbeteringen en kostenbesparingen in de centrale organisaties (waaronder ICT) van de instellingen te bereiken. De sinds 2007 noodzakelijke besparingen ten gevolge van de financiële crisis zijn daar als extra druk op het bereiken van synergie voordelen bijgekomen. Naast het samenvoegen van instellingen is het ook mogelijk met strategisch samenwerken deze synergie voordelen te bereiken.

Doel van dit onderzoek is om het beslissingsproces rond het aangaan van een strategisch samenwerking tussen MBO instellingen gestructureerd en expliciet maken. Deze uitkomst zal de opdrachtgever, het overkoepelende orgaan saMBO-ICT, beter in staat stellen ondersteuning te verlenen aan instellingen bij het aangaan van dergelijke samenwerkingsverbanden. Samenwerking tussen instellingen is in het licht van algemene beoogde kwaliteitsverbetering en te behalen van synergievoordelen (bezuinigingen) een zeer actueel onderwerp in het onderwijs.

Om in deze behoefte te voorzien is een tweedeling in het proces geformuleerd. Deze tweedeling deelt het proces van samenwerken in (1) het aangaan en (2) het inrichten van de samenwerking. Deze tweedeling vormt het theoretische raamwerk waarin het onderzoek is opgezet.

Om de instellingen en vier exemplarische cases voor potentiële samenwerkingen te scoren op de in het model gedefinieerde criteria zijn interviews uitgevoerd met zowel de ICT manager als de portefeuillehouder ICT uit het bestuur. Naast de directe interview uitkomsten is inzage verzocht in eventuele documenten waar de ICT strategie en doelstellingen in opgesteld zijn. Uit alle uitkomsten zijn indicatoren aangemerkt die gesommeerd een score weergeven op de relevante criteria.

De belangrijkste overwegingen in de ondersteuning van het initiële aangaan van de samenwerking komen voort uit kenmerken van de partnerorganisaties die de samenwerking aangaan. Deze kenmerken zijn de kenmerken die de besliscultuur in de partnerorganisatie typeren. Hierbij is de onderverdeling te maken in (1) betrokkenheid topmanagement, (2) analytische beslisstijl, (3) competentiegerichte visie op concurreren, (4) consensus bij beslissingen en (5) handelen vanuit een lange termijn visie.

De onderzochte organisaties vertonen gunstige kenmerken op het vlak van een betrokken topmanagement, een analytische beslisstijl en een competentiegerichte visie op concurreren. De meeste verbeterpunten liggen bij het verkrijgen van een bredere consensus bij beslissingen en het nadrukkelijker formuleren van een lange termijn visie.

Om de capaciteiten van partners om samenwerkingen succesvol aan te gaan verder te vergoten zou opdrachtgever daarnaast de volgende twee punten moeten stimuleren: (1) het integreren van de samenwerkingsverbanden in de strategie van de organisatie

en (2) het inrichten van een organisatie brede coördinatiefunctie voor samenwerkingsverbanden.

De belangrijkste overwegingen bij de inrichting van de samenwerking komen, in tegenstelling tot de overwegingen bij het aangaan van de samenwerking, voort uit kenmerken van de doelstelling van de onderhanden samenwerking. Hierbij zijn twee hoofdlijnen belangrijk; (1) in hoeverre is het nodig dat de autonomie van de partners te bewaken om het doel van de samenwerking te kunnen bereiken en (2) in hoeverre is het nodig de partners te integreren om het doel van de samenwerking te kunnen bereiken.

De vier onderzochte actuele samenwerkingsthema's kunnen het beste ingericht worden volgens de zogenoemde absorbeer methode. Deze methode laat zich typeren door een zo snel en volledige mogelijke integratie van de partneractiviteiten, onder strak management en met een vooraf overeengekomen planning. De noodzaak tot autonomie van de partners in de samenwerking blijkt namelijk nauwelijks aanwezig voor het bereiken van de beoogde doelstellingen, waardoor het in stand houden van grenzen tussen de partners dan ook niet noodzakelijk is.

Opdrachtgever kan meerwaarde leveren door ondersteuning, bijvoorbeeld door het aanbieden van methoden en best practices en het delen van ervaring, van het management bij de uitvoer van de hoofdtaken bij deze integratie (interface management inrichten, operationele vooruitgang boeken, lange termijn ambities stellen, controleren van de vooruitgang, partners versterken met gezamenlijke kennis en begrip en vertrouwen wekken).

Tot slot biedt het gebruikte theoretische raamwerk de gezochte structuur van het beslisproces en de bijbehorende overwegingen bij het aangaan en inrichten van strategische samenwerkingen. De tweedeling in het aangaan en inrichten van de samenwerking, en de bijbehorende sets van kenmerken om (1) de kenmerken van de partners en (2) de doelen van de samenwerking te beschrijven, verschaffen een taal waarmee de benodigde gesprekken gestructureerd kunnen worden.

Voorwoord

Er zit veel beweging in de organisaties van de MBO scholen in Nederland. Een deel is onder druk van overheidsbezuinigingen, maar het grootste deel komt voort uit de behoefte de kwaliteit van het onderwijs continu te blijven verbeteren. Dit onderzoek was niet mogelijk geweest zonder de open houding en behulpzaamheid van de betrokkenen uit het MBO werkveld.

In het bijzonder wil ik Jan Bartling van saMBO-ICT bedanken voor zijn ondersteuning bij het vormgeven van het onderzoek. In zeer korte tijd heeft hij mij met zijn ervaring voldoende inzicht kunnen geven in hoe de MBO wereld in elkaar steekt.

Esther Schoutema van saMBO-ICT heeft de planning van de interviews mogelijk gemaakt. Door haar inzet heb ik de juiste mensen in korte tijd kunnen spreken.

Professor Hans Roosendaal, ondersteund door meelezer Doctor Peter Geurts, beiden van de Universiteit Twente, hebben het wetenschappelijke aspect van het onderzoek bewaakt. Hun input is van doorslaggevende waarde voor de opzet van de theorie, de interpretatie van de resultaten en de structuur van het rapport.

Tot slot wil ik alle geïnterviewden bedanken voor hun medewerking. Ik ben altijd open ontvangen en heb antwoord en uitleg gekregen op alle gestelde vragen.

Ik heb met veel plezier gewerkt aan dit onderzoek en hoop dat de uitkomsten kunnen bijdragen aan de continue kwaliteitsverhoging die plaats heeft bij de MBO instellingen.

- Jasper Dijkman

1. Introductie op het onderzoek

1.1 Relevantie van het onderzoek

Nederland kent 71 MBO (Middelbaar Beroeps Onderwijs) instellingen, die gezamenlijk plek bieden aan 537.000 deelnemers en 53.000 werknemers (MBO Raad, 2010). In de grotere MBO instellingen bedraagt het ICT budget ongeveer 5% van de totale begroting.

Als opdrachtgever van dit onderzoek treedt saMBO-ICT op. saMBO-ICT is een zelfstandige organisatie van en voor MBO-instellingen met als doel het bevorderen van samenwerking tussen MBO's op ICT gebied. De belangrijkste pijlers binnen saMBO-ICT zijn belangenbehartiging, kennisdeling en gezamenlijke projecten. (saMBO-ICT, 2011)

In het MBO hebben in de periode 2004 tot 2012 meerdere grote en kleine fusies plaats gevonden. Schaalvoordelen en een betere centrale organisatie (kwaliteitsverhoging) zijn veelgenoemde doelstellingen van deze fusies, die duiden op de behoefte aan het behalen van synergievoordelen tussen instellingen.

Naast fuseren bestaat er ook de mogelijkheid om op bepaalde functionele of strategische functiegebieden samen te werken teneinde gezamenlijk doelstellingen (kwaliteitsverhoging) te kunnen bereiken, dan wel synergie voordelen te boeken.

Naast deze behoefte zijn de recente bezuinigingen in het onderwijs een aanleiding tot het heroverwegen van mogelijke synergievoordelen. Waar overheidsbudgetten onder druk komen te staan, zijn besparingen door samenwerking welkom. In dit licht heeft opdrachtgever bijvoorbeeld financiering mogen ontvangen van de overheid voor het verder uniformeren van de ICT architectuur in de MBO instellingen (Triple A project).

Over het algemeen valt dus te stellen dat verdere verkenningen van de haken en ogen bij samenwerking uiterst relevant zijn.

1.2 Aanleiding

De opdrachtgever saMBO-ICT signaleert bij haar achterban de volgende zaken:

- Het onderwijsproces wordt niet altijd optimaal ondersteund door de ICT afdeling.
- Strategische samenwerking tussen MBO-instellingen op ICT gebied vindt nauwelijks plaats.
- De ICT afdelingen in de verschillende instellingen vertonen grote onderlinge gelijkens.
- De instellingen wensen bij samenwerking op ICT gebied het behoud van volledige autonomie in hun primaire proces (onderwijs).
- Eerder ondernomen pogingen tot samenwerken duiden op het besef bij de MBO-instellingen dat samenwerking op ICT gebied bij zal dragen aan de doelstellingen van de afzonderlijke instellingen.

De opdrachtgever wenst als gevolg van deze constatering de instellingen te ondersteunen bij het aangaan van strategische samenwerkingsverbanden.

1.3 Doelstelling

De opdrachtgever heeft bij haar achterban de volgende informatiebehoefte vastgesteld:

1. Hoe duiden we de voordelen van strategisch samenwerken?
2. Wat voor samenwerkingsvormen kunnen we aan gaan?
3. Hoe managen we deze samenwerkingsverbanden?

Doelstelling 1 betreft de initiatiefase van de samenwerking en doelstelling 2 betreft de inrichtingsfase van de samenwerking. Doelstelling 3 heeft betrekking op beide fasen.

De opdrachtgever zou graag ondersteuning bieden aan de instellingen bij het aangaan van strategische samenwerkingsverbanden. Doel van dit onderzoek is om, met het antwoord op bovenstaande vragen, het beslissingsproces rond het aangaan van een strategisch samenwerking tussen MBO instellingen gestructureerd en expliciet maken. Deze uitkomst zal de opdrachtgever in staat stellen ondersteuning te verlenen aan instellingen bij het aangaan van dergelijke samenwerkingsverbanden.

1.4 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag bij eerder beschreven doelstelling wordt binnen dit onderzoek luidt als volgt:

Hoe moet de duurzame strategische samenwerking tussen MBO instellingen vormgegeven worden om bij te dragen aan de ICT doelstellingen, met optimaal behoud van autonomie van de instelling in het primaire proces?

Deelvragen bij deze hoofdvraag worden als volgt gesteld:

- 1a. Wat zijn de doelstellingen die door de instellingen voor hun ICT functie gesteld worden?
- 1b. Welke manier van samenwerken past het beste bij deze doelstellingen?

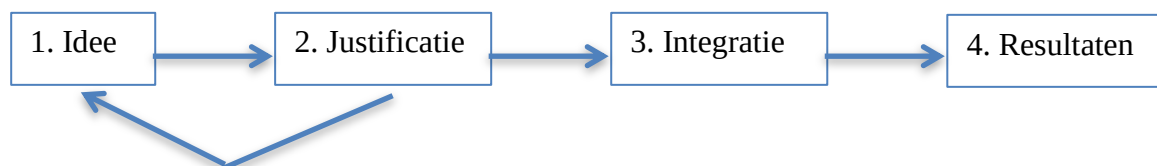
- 2a. Welke kenmerken van de initiatie van een strategische samenwerking beïnvloeden de kans van slagen van de samenwerking?
- 2b. Welke kenmerken van een organisatie beïnvloeden de initiatie van een strategische samenwerking?
- 2c. Hoe manifesteren deze kenmerken zich in MBO scholen?
- 2d. Welke implicaties hebben de kenmerken van MBO scholen voor het management van de initiatie?

- 3a. Welke vormen voor het inrichten van de strategische samenwerking zijn er mogelijk?
- 3b. Welke criteria in de doelstelling van een strategische samenwerking bepalen de meest geschikte inrichtingsvorm van deze samenwerking?
- 3c. Hoe manifesteren deze criteria zich in de doelstellingen van de MBO scholen?
- 3d. Hoe beïnvloeden de kenmerken van de afzonderlijke inrichtingsvormen de eisen die gesteld worden aan het management van de samenwerking?

Dit onderzoek beoogt met beantwoording van deze vragen bij te dragen aan de doelstelling van de opdrachtgever.

1.5 Theorie

De vormen van strategische samenwerking, eisen aan de verantwoording voor initiatie en invloeden op het management van de samenwerking zullen gebaseerd worden op het framework van David B. Jemison and Philippe C. Haspeslagh; “Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal”. Deze theorie behandelt de justificatie en integratie van (delen) van bedrijven bij acquisities en overnames. Deze theorie voor justificatie en integratie van bedrijven zal als basis gebruikt worden om het model voor strategische samenwerkingen op te stellen. Hierbij zullen de sequentiële processtappen zoals beschreven in deze theorie ook toegepast worden als structuur voor dit onderzoek (Figuur 1).

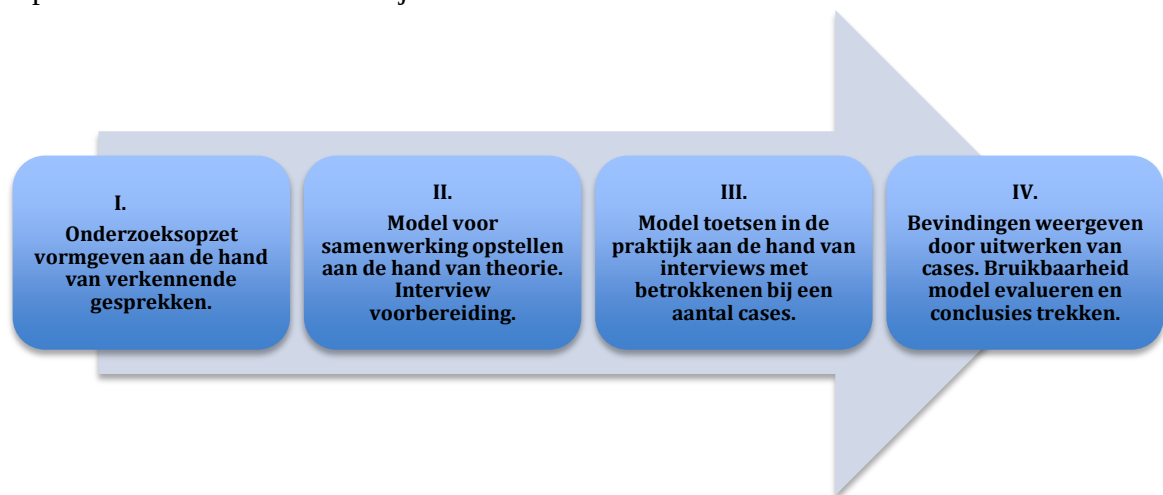


Figuur 1: Proces van aangaan samenwerking

2. Onderzoeksopzet

2.1 Vormgeving: Methoden en activiteiten

De onderzoeksaanpak kent vier fasen (zie figuur) en het tijdspad voor het onderzoek liep van maart 2011 tot en met juni 2011.



Figuur 2: De vier fasen van het onderzoek

- I. Onderzoeksopzet.**
 - a. Inleiding, aanleiding, doelstellingen en aanpak van het onderzoek.
- II. Theoretisch model vormgeven.**
 - a. Het theoretische model opzetten waarmee de onderzoeksvraag en deelvragen beantwoord kunnen worden.
 - i. Succesfactoren voor de initiatie van de samenwerking met specificatie van:
 - 1. Organisatiekenmerken van invloed op de succesfactoren
 - 2. Invloed van de relevante organisatiekenmerken op de gestelde eisen aan het management van de initiatie
 - ii. Mogelijke integratie vormen met afzonderlijke specificatie van:
 - 1. Selectiecriteria voor de diverse vormen
 - 2. Invloed op inrichting management van samenwerking.
 - b. Opstellen van de interviews om het model in de praktijk te kunnen toetsen.
 - i. In kaart brengen van:
 - 1. Doelstellingen voor de ICT afdelingen.
 - 2. Relevante kenmerken van MBO organisaties voor de initiatiefase.
 - 3. Criteria in de doelstellingen voor selectie van inrichtingsvorm.

III. Toetsen model in praktijk.

- a. Identificeren eerder ondernomen pogingen tot samenwerking
 - i. In overleg met opdrachtgever.
- b. Vormen subset van instellingen en mogelijke doelen voor te ondersteunen met samenwerking.
 - i. Doel: te minste 5 instellingen, 3 samenwerkingscases.
 - ii. Per instelling spreken met zowel raad van bestuur (verantwoordelijk voor strategie) als ICT leiding (verantwoordelijk voor uitvoer).
- c. Afnemen interviews zoals vormgegeven in fase II.

IV. Resultaten en conclusies

- a. Doelstellingen beschrijven
- b. Kenmerken MBO's weergeven en gegevens consolideren.
 - i. Theoretisch model voor samenwerkingsinitiatie invullen.
 - ii. Conclusies verbinden aan resultaten op basis van theoretisch model
- c. Criteria uit doelstellingen weergeven en gegevens consolideren.
 - i. Theoretisch model voor samenwerkingsinrichting invullen.
 - ii. Conclusies verbinden aan resultaten op basis van theoretisch model

Fasen II en III zijn de kern van het onderzoek, fase I is voorbereiding en fase IV is afronding en interpretatie. Voor de fasen II en III is hieronder uitgebreider de onderzoeksmethode beschreven:

Fase II

Betreft het opstellen van het theoretische kader (Hoofdstuk 3). Deze fase is een literatuurstudie. Hier is, met de theorie van Haspeslagh & Jemison aan de grondslag, het kader opgesteld voor het onderzoek. Dit onderzoek is tweeledig en vindt plaats binnen de twee fasen 'justificatie' en 'integratie' in het proces van het aangaan van een strategische samenwerking.

Fase III

Het opgestelde model in fase II is in deze fase getoetst in de praktijk. Daarvoor zijn met de opdrachtgever samen vier cases en acht potentiële partners geselecteerd voor nadere bestudering (zie paragraaf 2.3 voor toelichting cases en partners). Per partner is een interview afgenomen met zowel de verantwoordelijke voor de ICT afdeling als een lid van het college van bestuur. De verantwoordelijke voor de ICT afdeling is namelijk tevens verantwoordelijk voor de uitvoer van een potentiële samenwerking, terwijl het college van bestuur uiteraard verantwoordelijk is voor de strategie. Die beiden posities (verantwoordelijke uitvoer en strategie) en de interacties tussen die twee vormen de omgeving waarin een samenwerking tot stand komt en wordt uitgevoerd. Net als de literatuurstudie is het doel van de interviews tweeledig: per partner vast stellen wat de beslissenmerken zijn (heeft betrekking op justificatiefase) en per thema vast stellen hoe de potentiële samenwerking valt in te delen aan de hand van de factoren noodzaak tot strategische afhankelijkheid en autonomie (heeft betrekking op integratiefase).

2.2 Respondenten: De thema's en de potentiële partners

2.2.1 Thema's: De selectie van cases

In overleg met opdrachtgever saMBO-ICT zijn vier cases geïdentificeerd als actueel, relevant en exemplarisch voor kansen tot samenwerking in het onderzoeksveld.

De gehanteerde kenmerken van de thema's vanuit het perspectief van strategische samenwerking ten behoeve van de keuze voor cases zijn:

1. Zijn de potentiële deelnemers duidelijk vast te stellen?
2. Huidige status van het aangaan van de samenwerking?
3. Is er een urgente behoefte voor het aangaan van de samenwerking?

Er is een combinatie gezocht waarbij de cases op deze punten zo veel mogelijk verschillen. De, in deze paragraaf verder beschreven, cases die geselecteerd zijn voor dit onderzoek betreffen:

Case	potentiële deelnemers duidelijk?	Huidige status van samenwerking?	Urgentie?
1. Borging Triple A	Ja; bestaande samenwerking.	Borging van bestaande samenwerking.	Gemiddeld
2. Samenwerking Peoplesoft	Ja; alle Peoplesoft gebruikers.	Vergaand, geaccepteerd projectvoorstel.	Gemiddeld
3. Infrastructuur en beheer	Nee, vermoedelijk geografische ordening.	Slechts oriënterend.	Laag, geen acute problemen.
4. Examinering taal en rekenen	Nee.	Beginfase.	Hoog, invoering door overheid aanstaande.

Tabel 1: Verschil in kenmerken van cases

In bovenstaande tabel kan afgelezen worden hoe de cases verschillen op de eerder genoemde kenmerken.

2.2.2 Case 1 'Borging Triple A'

De in 2007 begonnen samenwerking door drie ROC's onder de noemer 'Triple A' is inmiddels uitgegroeid tot een samenwerking tussen 15 ROC's. (saMBO-ICT, 2011)

Binnen de samenwerking is een procesmodel gevormd waarin de processen die door ICT moeten worden ondersteund binnen een onderwijsinstelling geformuleerd en gecategoriseerd zijn. Aanvullend op dit model is een 'encyclopedie' ontwikkeld waarin de processen worden uitgewerkt tot functionele ontwerpen en architectuur. De afspraken betreffende de definitie en categorisering dienen als referentiekader voor kennisdeling, maar ondersteunen ook verdere samenwerking, bijvoorbeeld gezamenlijke aanbestedingen voor technische invulling van systemen. (saMBO-ICT, 2011)

Het 'Triple A' model kan in de toekomst de basis vormen voor het afspreken van technische standaarden die informatie uitwisseling tussen systemen op verschillende instellingen mogelijk maken.

Aanstaande is nu de inrichting van de samenwerking als onderdeel van de organisatie van de opdrachtgever saMBO-ICT, waarbij zowel de borging van de tot op heden gerealiseerde resultaten als de verdere uitbreiding van het gedachtegoed een grote rol spelen. (saMBO-ICT, 2011)

2.2.3 Case 2 'Samenwerking Peoplesoft'

Er zijn negen ROC's die, in verschillende vorm en samenstelling, Oracle's software suite 'Peoplesoft Campus Solutions' gebruiken in hun organisatie. Campus Solutions is een modulair opgebouwde suite die onder andere modules biedt voor studentadministratie, inschrijven en cijferregistratie. (Oracle, 2011)

Wereldwijd zijn de gebruikers van de suite verenigd in een gebruikersvereniging 'Higher Education User Group' (HEUG). Deze vereniging heeft de tweeledige doelstelling om (I) het delen van informatie, ervaring en ideeën te faciliteren en (II) gezamenlijk en effectief in de richting van Oracle uiting te geven aan zaken omtrent het gebruik van de suite in het onderwijs. (Higher Education User Group, 2011)

Voor de gebruikers van de suite in Nederland is een subgroep gevormd onder de naam 'Dutch Education User Group' (DEUG), gelieerd aan de HEUG. De doelstellingen van de DEUG zijn geformuleerd als: "[...] uitwisseling van kennis, ervaring en resources tussen de instellingen en met de leverancier, om gebruik van het pakket binnen het applicatielandschap te optimaliseren en pakketfunctionaliteit te verbeteren. Daarnaast vertegenwoordigt de DEUG ook de aangesloten instellingen bij extern overleg en in contacten met ketenpartners." (Dutch Education User Group, 2011)

De negen ROC's die gebruik maken van de suite zijn binnen de DEUG verenigd in de samenwerking 'DEUG – Platform ROC', een samenwerking die tevens gelieerd is aan de opdrachtgever van dit onderzoek, saMBO-ICT. (Dutch Education User Group, 2011)

Aanstaande is nu de vormgeving en inrichting van de samenwerking binnen het platform ROC voor de periode tot en met 2015. (DEUG-Platform ROC, 2011)

2.2.4 Case 3 'Infrastructuur en beheer'

Om de ondersteuning van de bedrijfsvoering door ICT plaats te laten vinden, is een ICT infrastructuur benodigd. Hierbij moet gedacht worden aan servers, werkplekken, een netwerk. Tevens moet het ICT aanbod beheerd worden. Deze twee zaken worden veelal zelfstandig door een instelling georganiseerd. Er zijn twee zaken die een discussie over mogelijke samenwerking op dit gebied actueel en relevant maken:

1. Steeds meer software wordt door leveranciers aangeboden, en door instellingen afgenomen, als een 'Software as a Service' (SaaS) oplossing.
2. Enkele instellingen hebben ervoor gekozen de infrastructuur en het beheer volledig te outsourcen naar grote ICT leveranciers.

Bij SaaS oplossingen komt de verantwoordelijkheid voor het (op een server) aanbieden van de software, met het bijbehorende onderhoud, bij de leverancier te liggen. De klant koopt de software niet, maar huurt de mogelijkheid met de software te werken.

Hierbij worden veelal uniforme, relatief lage, eisen gesteld aan de PC waarop de gebruiker de software wenst te gebruiken. Te denken valt aan een Windows XP besturingssysteem of nieuwer, een browser en een stabiele internetaansluiting. Daarmee zijn de keuzes voor bepaalde softwareleveranciers of pakketten niet direct van invloed op de eisen die gesteld worden aan de infrastructuur en beheer, en andersom, vormt de inrichting van de infrastructuur en beheer zelden een belemmering voor keuzes van software.

De keuze van enkele instellingen om hun infrastructuur en beheer volledig te outsourcen naar grote ICT leveranciers duidt er op dat het mogelijk is voor de instelling om de regie over de functie (groten)deels uit handen te geven. Dit zou betekenen dat tevens vergaande integratie in een strategische samenwerking mogelijk is.

2.2.5 Case 4 'Examinering Taal en Rekenen'

De in januari 2010 door de minister aangekondigde centraal ontwikkelde examens voor deelnemers van alle MBO's worden in de periode 2012 tot 2015 gefaseerd ingevoerd op alle instellingen. Het gaat hierbij om centraal ontwikkelde, digitale, examens voor de vakken Nederlandse taal en rekenen. (OCW - College voor Examens, 2011)

"De invoering in het mbo van een centraal ontwikkeld examen Nederlandse taal en rekenen betekent voor de instellingen een omslag die belangrijke aanpassingen en veranderingen in de organisatie vraagt." (OCW - College voor Examens, 2011)

De, min of meer gelijk gefaseerde, invoering van vergelijkbare processen in alle scholen biedt een duidelijke aanleiding om samenwerking bij invulling van deze processen te overwegen.

2.2.6 Koppeling potentiële partners aan cases

Bij elk van deze cases zijn in samenspraak met de opdrachtgever meerdere instellingen geselecteerd die gelinkt worden aan het onderwerp als potentiële partner voor strategische samenwerking. Deze instellingen hebben bij de opdrachtgever aangegeven, of de opdrachtgever is er op andere wijze van op de hoogte, dat er op dit gebied een behoefte bestaat die in aanmerking zou komen voor invulling middels een samenwerking.¹

¹ De aangemerkte potentiële partners betreffen hier dus een door de opdrachtgever representatief geacht sample van alle mogelijke partners.

De potentiële partners en de cases zijn op de volgende wijze aan elkaar gekoppeld:

<i>Cases</i> <i>Partners</i>	‘Borging triple A’	‘Samenwerking peoplesoft’	‘Infra en beheer’	‘Examinering taal en rekenen’
Albeda College	X		X	
Deltion College				X
Horizon College			X	
Amarantis Onderwijsgroep	X			
ROC Nijmegen		X		
ROC Rijn IJssel		X		X
Wellant College	X			

Tabel 2: Koppeling potentiële partners en thema's in cases

Uit tabel 2 blijkt dat elk bij elk thema twee of drie potentiële partners gekozen zijn en dat bij elke partner een of twee thema's op voorhand als relevant aangemerkt zijn.

Bij alle partners wordt indien mogelijk gesproken met zowel de verantwoordelijke voor de uitvoer (Directeur ICT) als de verantwoordelijke voor de strategievorming (Lid College van Bestuur).

2.3 Interviews: methode en scoring

2.3.1 Interview methode

De gehanteerde interviewmethode is semi gestructureerd. Dit betekent dat voorafgaand aan het interview de te bespreken thema's duidelijk, aangevuld met breed en open geformuleerde vragen om de informatie te vergaren. Een groot deel van de informatie zal echter verkregen moeten worden door tijdens het interview te reageren en adequaat door te vragen. (Wengraf, 2001)

De semi gestructureerde interview methode verdient de voorkeur boven de beter voorspelbare en minder arbeidsintensieve volledig gestructureerde vorm om de volgende redenen:

- Het is mogelijk dat een niet op voorhand bekende indicator bij de te interviewen organisatie een rol speelt in de beoordeling van de als relevant aangemerkte criteria. (Wengraf, 2001) In een semi gestructureerde interviewvorm kunnen deze alsnog meegenomen worden in de resultaten.
- De mogelijkheid een thema of voorbeeld, ongepland, dieper te bespreken biedt de mogelijkheid om indicatoren te signaleren in een interview waarbij de slechts beperkt te kwantificeren criteria voor besliscultuur moeten worden achterhaald.

In het algemeen kan gesteld worden dat, terwijl de criteria en bijbehorende scoring duidelijk zijn, de nog aan te vullen of te corrigeren indicatoren behorend bij de criteria een deels open interviewvorm verlangen. (Wengraf, 2001)

De interviews zullen bij voorkeur 1 op 1 worden uitgevoerd op een door de geïnterviewde aan te wijzen locatie, in de regel zijn of haar kantoor. Bij geen bezwaar

zal het interview op band worden opgenomen. In verband met mogelijke gevoeligheid van de besproken zaken zullen van de geïnterviewde geen letterlijke citaten in dit onderzoek worden opgenomen.

2.3.2 Uitwerking en resultaat

Tijdens de semi gestructureerde interviews zal zo veel als mogelijk geprobeerd worden uitspraken te laten onderbouwen met documentatie. Naast de interviewresultaten spelen beleidsdocumenten voor de ICT afdeling in de organisatie een belangrijke rol, voor de beschrijving van de cases is ook documentatie over de thema's en reeds ingerichte verbanden van belang.

De uit de interviews en documenten afgeleide scoring op indicatoren zal in een overzicht opgenomen worden in de bijlagen bij dit onderzoek, de daaruit volgende scoring op de criteria worden opgenomen in de hoofdtekst.

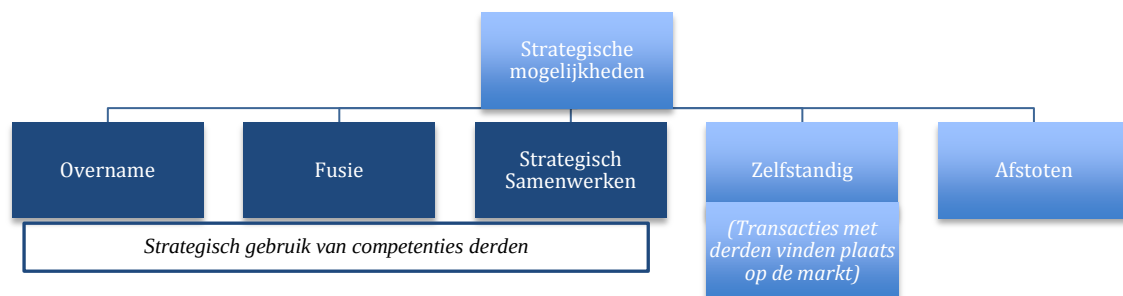
Indien in de documenten of de interviews een niet van tevoren geïdentificeerde indicator relevant blijkt te zijn, zal hiervan melding worden gemaakt in de hoofdtekst.

3. Theoretisch kader

3.1 Strategische samenwerking: Definitie en positie ten opzichte van andere strategische mogelijkheden

“Strategy is a course of action for achieving an organization’s purpose.” (De Wit & Meyer, 2010)

Elke organisatie streeft er naar om de benodigde competenties te verwerven of ontwikkelen om de gekozen concurrentie positie in te kunnen nemen. Devlin & Bleackley structureren de strategische mogelijkheden die een organisatie daarvoor tot haar beschikking heeft binnen een spectrum van het afstoten van de competentie tot het doen van een overname om de benodigde competentie te verwerven (figuur 3) (Devlin & Bleackley, 1988). Strategisch samenwerken is binnen deze definitie een deelverzameling van de strategische mogelijkheden die een organisatie tot zijn beschikking heeft bij het invullen van de benodigde competenties om tot de gewenste concurrentiekracht te komen.



Figuur 3. Strategische mogelijkheden, naar (Devlin & Bleackley, 1988)

In drie van de mogelijkheden wordt strategisch gebruik gemaakt van de competenties die beschikbaar zijn in een externe organisatie. Het betreft hier de opties (1) overname, (2) fusie en (3) strategische samenwerking. Een aantal fundamentele overeenkomsten valt te identificeren tussen de verschillende mogelijkheden, te beginnen in de definities:

- a. Fusies en overnames betreffen de integratie van een onafhankelijke organisatie met als doel externe competenties te verbinden met interne, zodoende nieuwe competenties te verwerven of bestaande competenties beter te positioneren. (Haspeslagh & Jemison, 1991)
- b. Strategische samenwerking is een overeenkomst tussen twee of meer onafhankelijke partijen die ervoor kiezen samen op een specifiek gebied te opereren of een project uit te voeren door middel van het gezamenlijk coördineren van de noodzakelijke vaardigheden en middelen. (Dussauge, Garrette, & Mitchel, 2000)

In alle drie de strategische mogelijkheden waar gebruik wordt gemaakt van strategische competenties beschikbaar in externe organisaties is dus sprake van het integreren van twee onafhankelijke partijen om hun afzonderlijke competenties met elkaar te verbinden. Hier houden de overeenkomsten echter niet op. Cartwright & Cooper identificeren nog 2 belangrijke overeenkomsten; (1) zowel bij fusies en overnames als pogingen tot strategische samenwerking is een overeenkomstig hoog percentage dat niet slaagt waarneembaar (2) de factoren die worden aangewezen als oorzaak voor de slechte prestaties van fusies en overnames, bijvoorbeeld een slechte strategische congruentie of een slecht management van de integratie, zijn dezelfde als de aangewezen factoren bij strategische samenwerking. (Cartwright & Cooper, 1996)

Uit bovenstaande constatering kunnen twee belangrijke conclusies worden getrokken die de basis vormen voor de verdere invulling van het theoretisch kader van dit onderzoek; (1) Zowel bij fusies en overnames als bij strategische samenwerking is sprake van een integratie van twee onafhankelijke organisaties. (2) De factoren die het succes beïnvloeden bij fusies en overnames komen overeen met de factoren bij strategische samenwerking.

3.2 Succesvol strategisch samenwerken: Het proces en de succesfactoren

Er is veel verschillend onderzoek gedaan naar de succesfactoren van een strategische samenwerking. In dit onderzoek is het model van Haspeslagh & Jemison gebruikt. Deze theorie behandelt de succesfactoren voor het aangaan van een overname of fusie. (Haspeslagh & Jemison, 1991) De factoren van invloed op het succes van strategisch samenwerken komen hiermee overeen, zie paragraaf 2.1.

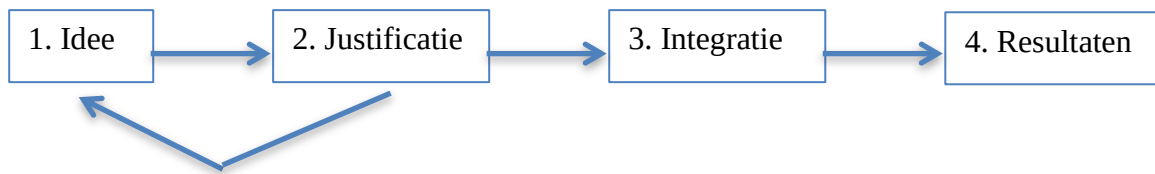
Ten opzichte van andere theoretische modellen onderscheidt het model van Haspeslagh & Jemison zich door de alles omvattende benadering; van diagnose van de onderhanden situatie voor de initiatiefase tot de managementstructuur die benodigd is voor een succesvolle integratiefase, het hele proces is in het theoretische model gevat.

Theoretisch model	<i>Initiatiefase</i>	<i>Integratiefase</i>
Ho Park & Ungson	Onderbelicht in dit model, slechts indirecte links met partnercapaciteiten	Uitgebreide analyse van partnetcapaciteiten en de link met succes van de samenwerking
Devlin & Bleackley	Uitgebreid	Onderbelicht in dit model, alles is gevat onder de noemer 'kwaliteit management'. Hier vallen een aantal generieke verbeterpunten van het management onder, maar deze worden niet toegespitst op de onderhanden situatie.
Heimerik, Duysters & Vanhaverbeke	Onderbelicht in dit model, slechts indirecte links met partnercapaciteiten	Uitgebreide analyse van partnetcapaciteiten en de link met succes van de samenwerking
Whipple & Frankel	Uitgebreid	Onderbelicht in dit model, alles is gevat onder de noemer 'mogelijkheid om verwachtingen waar te maken'. Hier vallen een aantal verbeterpunten in de initiatiefase onder (realistische verwachtingen scheppen) maar dit is niet toegespitst op de onderhanden situatie in de integratiefase.
Haspeslagh & Jemison	Onder de noemer 'justificatie' is dit process uitgebreid beschreven.	Onder de noemer 'integratie' is dit process uitgebreid beschreven.

Tabel 3: Dekking van theoretische modellen

Heimeriks, Duysters en Vanhaverbeke bijvoorbeeld, bewijzen met behulp van een uitgebreid empirisch onderzoek de relevantie van bepaalde capaciteiten van de partners, maar hoe de kenmerken van de samenwerking moeten leiden tot een succesvolle managementstructuur voor de samenwerking valt buiten de scope van dit onderzoek. Deze tweedeling is terug te zien in de meeste gangbare modellen(zie tabel 3); de focus ligt ofwel op de capaciteiten van de partners ofwel op de kenmerken van de samenwerking zelf. Haspeslagh & Jemison bieden met hun model de voor dit onderzoek benodigde allesomvattende benadering.

Ter controle is voor gebruik in dit onderzoek een aantal modellen specifiek voor strategische samenwerking vergeleken met de theorie van Haspeslagh & Jemison. Hiermee is aangetoond dat het model van Haspeslagh & Jemison alle factoren, die gevonden zijn in de literatuur specifiek voor strategische samenwerkingen, behelst. Voor een inzage in de wijze waarop dit gebeurt is en welke literatuur gebruikt is, zie Bijlage 2: Consolidatie succesfactoren van samenwerking.



Figuur 4. Het proces om tot resultaat uit samenwerking te komen (Haspeslagh & Jemison, 1991)

Om enige structuur aan te brengen in de factoren en de toepasbaarheid in de praktijk te vergroten groeperen we de factoren aan de hand van sequentiële stappen in het proces voor het aangaan van de samenwerking. Haspeslagh en Jemison structureren het proces van het aangaan van een strategische samenwerking in 4 stappen, zoals weergegeven in figuur 4.

3.2.1 Fase 1: Het idee voor de samenwerking

Het signaleren van mogelijkheden tot strategisch samenwerken is vaak een wisselwerking tussen bestaande strategie en opportunisme. Aan de ene kant kan vanuit een bestaande strategie de behoefte aan het invullen van een competentie gesignaleerd worden of aan de andere kant kan vanuit de omgeving de kans op het verkrijgen van een competentie worden gesignaleerd. Vaker wordt het idee echter gevormd op basis van een combinatie van beide factoren, in welke verhouding dan ook. In deze fase zijn geen kritieke succes factoren te vinden; er is geen goede of slechte manier van ideeën op doen, zolang de evaluatie van de ideeën in de volgende fase maar degelijk is.² (Haspeslagh & Jemison, 1991)

3.2.2 Fase 2: De justificatie voor de samenwerking

Het goed beoordelen van ideeën voor samenwerking gebeurt op meerdere vlakken. Niet enkel financiële aspecten, maar ook strategisch belang, risico's, organisatie vraagstukken enzovoort komen aan bod in een degelijke beoordeling. Het doel van de justificatie is om realistische verwachtingen te scheppen en het idee in de organisatie te kunnen uitleggen en verantwoorden. Haspeslagh & Jemison leggen een directe link tussen de kwaliteit van de justificatie van een idee en de kans op succes van de samenwerking, te beschrijven aan de hand van de volgende categorieën, die verder worden toegelicht in paragraaf 2.3, (Haspeslagh & Jemison, 1991):

- i. Kwaliteit van strategische analyse
- ii. Gedeelde visie op meerwaarde
- iii. Specificeren voordelen en probleemgebieden.
- iv. Oog voor organisatieaspecten
- v. Timing van implementatie
- vi. Maximale prijs

² Ondanks dat de oorsprong van de ideeën niet van invloed is op de kans van slagen van de uitvoering, valt er wel te sturen aan de omgeving waar ideeën ontstaan. Zo kan het bewustzijn van de verantwoordelijkheid kansen te signaleren bewust vergroot worden. Dit valt echter verder buiten de scope van dit onderzoek.

3.2.3 Fase 3: De integratie van de partners

In de integratie fase worden de competenties van de verschillende partijen bij elkaar gebracht, en uiteindelijk waarde gecreëerd. De meest geschikte integratiemethode is situatieafhankelijk en de keuze wordt gebaseerd op zowel strategische als organisatie overwegingen. In de atmosfeer waarbinnen de integratie van competenties plaats vindt liggen de succesfactoren, verder toegelicht in paragraaf 2.4, te categoriseren als volgt (Haspeslagh & Jemison, 1991):

- i. Wederzijds begrip (in kunnen zien waarom bepaalde zaken werken bij de ander)
- ii. Bereidheid tot samenwerken (inzien van kansen, eventuele aversie tegen verandering)
- iii. Capaciteit tot overdragen en ontvangen van competenties (verwachte competenties moeten aanwezig zijn, ontvangende partij moet intellectueel en organisatorisch in staat zijn deze te ontvangen.)
- iv. Beschikbaarheid van extra middelen (Middelen moeten (deels) vrij gemaakt kunnen worden om de overdracht te faciliteren.)
- v. Begrip van causale verbanden van de voordelen (Inzicht hebben in de meerwaarde van competenties)

3.2.4 Fase 4: De resultaten van de samenwerking

De combinatie van de geformuleerde verwachtingen en meetpunten in stap (2) en het succes van de integratie in stap (3) leiden samen tot de beoordeling van het behaalde resultaat van de samenwerking.

De succesfactoren voor strategische samenwerking zijn dus te categoriseren in de processtappen (2) justificatie en (3) integratie. In respectievelijk paragraaf 3.3 en 3.4 zijn deze categorieën verder toegelicht en wordt de verbinding gelegd naar concrete aanknopingspunten voor bewuste beïnvloeding van deze factoren.

3.3 Justificatie: Het duiden van de meerwaarde van de samenwerking

In deze paragraaf zal vanuit een toelichting van de succesfactoren van justificatie (paragraaf 3.2) de link gelegd worden naar mogelijke problemen die ontstaan bij het beslissingsproces dat tot de justificatie moet leiden. De impact van de potentiële probleemgebieden staat in direct verband met bestaande beslissenmerken in organisaties. Die beslissenmerken kunnen gemanaged worden, waarvoor tot slot de handvatten beschreven zullen worden.

3.3.1 Probleemgebieden in de justificatiefase

Bij het beslisproces dat moet leiden tot een justificatie voor de samenwerking kunnen de volgende probleemgebieden worden geïdentificeerd (Haspeslagh & Jemison, 1991):

- Gefragmenteerde perspectieven
 - Als een groep met specialisten op specifieke gebieden samen werkt in het beslisproces, ontstaat het risico dat de helikoptervisie op het geheel ontbreekt. De samenwerking en coördinatie tussen de specialismen is bovendien lastig als de betreffende vakgebieden weinig raakvlak hebben en gebrek aan een gemeenschappelijke taal de communicatie hindert.
- Toenemend momentum
 - Bij een te hoog momentum ontstaat het risico dat belangrijke zaken in de justificatie worden over geslagen. Het risico op een toenemend momentum als het beslisproces vordert kent meerdere oorzaken:
 - De persoonlijke betrokkenheid neemt toe. Dit kan zowel in de top, die de juistheid van keuzes in een eerder stadium graag bevestigd ziet, als lager in de organisatie, waar mogelijk een verband met beloningssystemen bestaat.
 - Betrokkenen zijn gespannen. Het aangaan van de samenwerking is geen dagelijkse bezigheid, en de reguliere werkzaamheden komen mogelijk zelfs gedeeltelijk stil te liggen. De betrokkenen kunnen daarom een spanning voelen en graag richting een einde toe werken.
- Verschillende verwachtingen
 - Ruimte laten voor verschillende verwachtingen bij de partners kan een middel zijn om het beslisproces in beweging te houden. Te veel verschil in verwachting kan later echter leiden tot problemen en conflicten bij de uitvoer van de plannen.
- Meerdere motieven
 - Het verschil in verwachtingen speelt niet alleen tussen de partners op, maar kan ook tussen de verschillende stakeholders binnen een partnerorganisatie optreden. De voorvechter van het beslisproces kan, mogelijkerwijs bewust, verschillende motieven installeren bij verschillende stakeholders in zijn organisatie, in een poging draagvlak voor de plannen te creëren. Op dezelfde manier als bij de verschillende verwachtingen ontstaan bij meerdere motieven de problemen en conflicten bij de uitvoer van de plannen.

Deze problemen kunnen voorkomen worden door op voorhand juist in te spelen op verschillende kenmerken van de partnerorganisaties.

3.3.2 Problemen voorspellen aan de hand van beslissenmerken

In welke mate de in bovenstaande paragraaf genoemde problemen zich manifesteren bij het aangaan van de samenwerking is in hoge mate verbonden met de aanwezige beslissenmerken in de partnerorganisaties. Dit betekent dat de beslissenmerken gebruikt kunnen worden om te anticiperen op mogelijke problemen bij het aangaan van een samenwerking. De relevante beslissenmerken hiervoor zijn (Haspeslagh & Jemison, 1991):

- Tijdshorizon van managers
 - De perceptie van de managers verantwoordelijk voor de uitvoer van het beleid op de termijn waarin resultaten geboekt moeten zijn. De termijn waarin strategie en doelen vanuit het topmanagement geformuleerd zijn is hierin niet bepalend, maar de signalen die af te leiden zijn uit beslissingen van dat topmanagement. Belangrijk voor een langere tijdshorizon van managers is een waar te nemen tolerantie voor de inzet van middelen voor lange termijn doelen.
- Visie op concurreren
 - In hoeverre er sprake is van een strategie van competentieopbouw teneinde te concurreren, in plaats van een focus op financieel resultaat binnen een relatief korte termijn.
- Inhoudelijke betrokkenheid van topmanagement
 - De mate waarin het topmanagement, al dan niet via een daarvoor ingerichte indirecte methode, inhoudelijk betrokken is bij de besluitvorming. De directe inhoudelijke betrokkenheid van topmanagement is, door beperkte beschikbaarheid van topmanagers, vaak klein. Een veel gebruikte oplossing is het vertrouwen van een ervaren manager die als vertaalslag tussen inhoud en management optreedt. Een andere oplossing is het gebruik maken van formele strategische planningssessies om een groot deel van de besluiten te nemen.
- Analytische versus politieke beslisstijl
 - In een analytische beslisstijl worden beslissingen genomen op basis van een zo objectief mogelijke analyse die zowel de potentiële voordelen als risico's en nadelen meeweegt. In een politieke beslisstijl wordt in analyses nadrukkelijk de nadruk gelegd op de voordelen. Het beheersen van het risico gebeurt dan veelal door te vertrouwen op de ervaring en reputatie van de touwtrekkers.
- Consensus versus individueel beslissen
 - Ondanks dat besluiten vaak in overleg en overeenstemming genomen worden, zijn er grote verschillen in het dragen van de verantwoordelijkheid van de besluiten. Draagt het management verantwoordelijkheid als een team, of zijn er duidelijke individuen die afgerekend worden op de uitkomsten van een beslissing?

De scores op de bovenstaande kenmerken kunnen worden samengevat teneinde de aanwezige besliscapaciteit te beoordelen als beperkt of robuust, zie tabel 4. (Haspeslagh & Jemison, 1991).

Karakteristiek	Beperkte besliscapaciteit	Robuuste besliscapaciteit
Tijdshorizon managers	<i>Kort</i>	<i>Lang</i>
Visie op concurreren	<i>Resultaatgericht</i>	<i>Competentieopbouw</i>
Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement	<i>Laag</i>	<i>Hoog</i>
Analytische vs. politieke beslisstijl	<i>Politiek</i>	<i>Analytisch</i>
Consensus vs. individueel beslissen	<i>Individueel</i>	<i>Consensus</i>

Tabel 4: Beoordeling besliscapaciteit op basis van beslissenmerken (Haspeslagh & Jemison, 1991)

Een robuuste besliscapaciteit heeft een positieve invloed op de kwaliteit van de uitgevoerde justificatie die uit het beslisproces voor komt. Een beperkte besliscapaciteit heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van de justificatie, te beoordelen aan de hand van eerder genoemde succesfactoren. Dat betekent overigens niet dat de samenwerking dan geen kans van slagen heeft. Met een justificatie van lagere kwaliteit zijn de eisen aan de kwaliteiten van de direct betrokken managers echter groter en hebben mogelijke probleemgebieden een grotere invloed op het resultaat. (Haspeslagh & Jemison, 1991)³

3.3.3 Aanknopingspunten voor kwaliteitsverbetering in de justificatiefase

Om de kwaliteit van de besluitvorming, en daarmee de uitkomst uit de justificatiefase, te verbeteren zijn de volgende twee aandachtsgebieden voorhanden (Haspeslagh & Jemison, 1991):

1. Integreren van de samenwerkingsverbanden in de strategie van de organisatie.
2. Inrichten van een organisatie brede coördinatiefunctie voor samenwerkingsverbanden.

Grondig beslissen staat in de praktijk vaak op gespannen voet met gewenste snelheid en vooruitgang in het proces. Naast effectiviteit in de besluitvorming is dus een zekere efficiëntie ook noodzakelijk. Binnen de bovengenoemde aandachtsgebieden zijn voldoende theorieën voor handen om zowel efficiëntie als effectiviteit te verhogen.

³ De hierboven beschreven kenmerken vormen de basis van de beschrijving van de besliscapaciteit bij de partners betrokken bij de cases in dit onderzoek. Dat betekent dat de interviewvragen met betrekking tot justificatie, geformuleerd in het slot van hoofdstuk 3, gebaseerd zijn op deze kenmerken.

3.3.4 Integreren van de samenwerkingsverbanden in de strategie van de organisatie

Zoals beschreven in hoofdstuk 3.1 is een samenwerkingsverband een strategische keuze die een organisatie kan overwegen om een doelstelling in te vullen. Indien de samenwerkingsambities in de strategie van de organisatie zijn opgenomen verschaft deze strategie inzicht in waarom de samenwerking bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie. De strategische doelen en kaders maken inzichtelijk wat de beoogde voordelen van de mogelijke samenwerkingen zijn, en waarom deze voor de organisatie van belang zijn. (Haspeslagh & Jemison, 1991)

Een verankering van de samenwerkingsverbanden in de strategie draagt er tevens aan bij dat er meer mogelijkheden worden overwogen. Doordat de beoogde doelstellingen duidelijker zijn, is het mogelijk samenhang te zien tussen kansen, en complexere combinaties van samenwerkingen te zoeken om de doelstellingen te bereiken. In vergelijking met een opportunistische houding waarin alle kansen individueel beoordeeld worden levert dit dus de mogelijkheid op meer kansen te signaleren.

3.3.5 Inrichten van een organisatie brede coördinatiefunctie voor samenwerkingsverbanden.

Een centrale rol voor de coördinatie van samenwerkingsverbanden, zij het een persoon of een team, bevordert de accumulatie van kennis over het aangaan van samenwerkingen. Omdat er geleerd kan worden van eerdere trajecten, is de kans op succes van nieuwe trajecten groter. (Haspeslagh & Jemison, 1991)

In vergelijkbare zin draagt een centrale rol ook bij aan het overdragen van kennis en vaardigheden van de samenwerkingspartners naar de eigen organisatie. De centrale coördinator kan ervaring op doen met de wijze waarop de eigen organisatie het beste kennis kan absorberen uit partnerorganisaties. Daarnaast is de centrale coördinator in staat om overzicht te behouden over welke informatiebehoeften er bestaan en van uit welke partner deze het beste ingevuld kunnen worden. (Haspeslagh & Jemison, 1991)

Hierbij moet aangemerkt worden dat een recentere studie naar allianties heeft aangetoond dat bij een te groot aantal (formele) systemen in een organisatie gericht op interne kennisopbouw, kansen verloren kunnen gaan om zich als ‘groep’ van partners als geheel te ontwikkelen. Dit wordt toegeschreven aan een fixatie op interne ervaring, waarbij uit de huidige realiteit alleen de patronen uit het verleden herkend worden. Belangrijk is dus om een balans te bewaren tussen het doorbouwen op ervaring, en het open blijven staan voor nieuwe ervaringen, technieken en methoden. (Heimeriks, Duysters, & Vanhaverbeke, 2005)

3.4 Integratie: Het creëren van de meerwaarde van de samenwerking

De integratie fase is het moment waarop de meerwaarde van de strategische samenwerking daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Het samenbrengen van competenties van twee of meerdere partners om die meerwaarde te genereren kan op verschillende manieren gemanaged worden. De focus kan liggen op zo snel mogelijk integreren, of zo veel mogelijk van elkaar leren. Er kan zelfs gekozen worden om de competenties van de individuele partners in hun organisaties zo veel mogelijk onveranderd te laten, teneinde door observeren van elkaar te kunnen leren. (Haspeslagh & Jemison, 1991)

3.4.1 Succesfactoren voor competentie overdracht

Noodzakelijk voor het delen van competenties is de aanwezigheid van juiste atmosfeer binnen de partnerorganisaties voor competentieoverdracht.

Wederzijds begrip	In kunnen zien waarom bepaalde zaken wel of niet goed werken in de organisatie van de partner
Bereidheid tot samenwerken	Het in kunnen zien van kansen, het overkomen van eventuele aversie tegen verandering
Capaciteit tot overdragen en ontvangen van competenties	De door de partner verwachte competenties moeten aanwezig zijn, de ontvangende partij moet intellectueel en organisatorisch in staat zijn deze te ontvangen
Beschikbaarheid van extra middelen	Middelen moeten (deels) vrij gemaakt kunnen worden om de overdracht te faciliteren
Begrip van causale verbanden van de voordelen	Inzicht hebben in de meerwaarde van competenties die verkregen kunnen worden met de samenwerking, en de relevantie voor de eigen organisatie kunnen duiden.

Figuur 5: Succesfactoren voor integratie

Figuur 5 beschrijft deze atmosfeer aan de hand van 5 factoren. (Haspeslagh & Jemison, 1991):

3.4.2 Probleemgebieden tijdens integratie

Als de boven beschreven sfeer niet in voldoende mate aanwezig is zijn er problemen te verwachten tijdens de integratie van de partners. De te verwachten problemen liggen op de volgende gebieden (Haspeslagh & Jemison, 1991):

1. Determinisme (niet aanpassen aan veranderende realiteit)
2. Waarde vernietiging (Economische of psychische terugslag voor medewerkers heeft een negatieve invloed op hun betrokkenheid bij de integratie of zelfs bij de nieuwe combinatie in het algemeen)
3. Leiderschap vacuüm (gebrek aan leiderschap voor de doelen van de combinatie)

3.4.3 Integratievorm kiezen

De belangrijkste eerste stap om problemen tijdens de integratie te voorkomen is het kiezen voor de juiste integratie vorm en de bijbehorende management stijl. Om te komen tot een beslissing over het gebruik van een bepaalde vorm van integratie zijn twee factoren van belang (Haspeslagh & Jemison, 1991):

1. Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid
De mate waarin de doelstellingen van de samenwerking vereisen dat bestaande grenzen rond organisaties moeten worden verwijderd, uit te drukken aan de hand van drie niveaus van competentie uitwisseling, zoals hieronder beschreven.
2. Noodzaak tot autonomie van partners
De mate waarin autonomie noodzakelijk is voor het behoud van een gezochte competentie. Belangrijk hier is om niet vast te stellen hoe groot de verschillen tussen de partners zijn, maar in hoeverre dat verschil een noodzaak voor succes van de samenwerking is.

3.4.4 Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid: Drie niveaus van competentie uitwisseling

De uitwisseling van strategische competenties kan op een of meerdere van de volgende drie niveaus plaats vinden (Haspeslagh & Jemison, 1991):

1. Operationeel samenwerken (bv: delen kantoor, delen distributiekkanalen)
2. Horizontale kennisuitwisseling (competenties delen, leren)
3. Verticale kennisuitwisseling (management van een partij beïnvloed planning, strategie van de andere)

Naast de drie mogelijke niveaus van competentie overdracht is er bij elke integratie sprake van enige combinatie voordelen (vb. inkoopkracht, invloed op de markt).

Elk niveau van competentie uitwisseling correspondeert met een bepaalde afhankelijkheid tussen de partners in de samenwerking, zoals weergegeven in tabel 5.

Niveau van competentie uitwisseling	Afhankelijkheid
Operationeel	Vergaande afhankelijkheid, vrijwel geen grenzen intact teneinde zoveel mogelijk redundancies tussen partners weg te nemen.
Horizontaal	Gemiddelde afhankelijkheid, grenzen frequent verbroken om de kennis en kunde van individuen over te kunnen dragen tussen partners.
Verticaal	Lage afhankelijkheid, grenzen kort en niet frequent verbroken voor het beïnvloeden van de strategie.
Combinatie voordelen	Zijn te behalen in elke vorm van samenwerking

Tabel 5: Afhankelijkheid naar niveau van competentie uitwisseling

Waar de niveaus van kennisdeling die leiden tot de mate van onderlinge strategische afhankelijkheid in een samenwerking naast elkaar kunnen bestaan, is het verstandig voor de samenwerking een van de niveaus als dominant aan te wijzen. Dit maakt het mogelijk naast de kansen op synergie ook concrete integratieplannen op te stellen, waarin voor managers een objectief en duidelijk doel voor de op handen taak naar voren komt.⁴ (Haspeslagh & Jemison, 1991)

3.4.5 Noodzaak tot autonomie van de partners: het bewaken van competenties

Aangezien met een samenwerking een bepaalde competentie verworven wordt, is het zaak te zorgen dat deze competentie niet verloren gaat in het proces van samenwerken. In het geval dat een gezochte competentie besloten ligt in een bepaalde organisatiecultuur bijvoorbeeld, kan het zijn dat in de samenwerking deze cultuur verloren gaat, met verlies van de competentie tot gevolg. Afhankelijk van de doelstelling van de samenwerking kan het bewaken van grenzen van de

⁴ De twee factoren, de noodzaak tot strategische afhankelijkheid en autonomie van partners, vormen de basis van de beschrijving van de passende integratiemethodiek voor de cases in dit onderzoek. Dat betekent dat de interviewvragen met betrekking tot integratie, geformuleerd in het slot van hoofdstuk 3, gebaseerd zijn op deze twee factoren.

partnerorganisaties, oftewel het in stand houden van de autonomie, een essentieel aspect van het managen van de integratie betreffen. (Haspeslagh & Jemison, 1991)

Een belangrijke overweging hier is dat, in een partner organisatie waar door de samenwerking verandering aangezegd is, het te verwachten is dat er bij medewerkers en managers een behoefte aan autonomie ontstaat om controle te behouden. Daarmee is echter niet vastgesteld dat de autonomie een vereiste is voor het behalen van de doelstelling. De noodzaak tot autonomie moet vastgesteld worden aan de hand van de vraag of het opgeven van autonomie het behalen van de doelstelling direct zal verhinderen. (Haspeslagh & Jemison, 1991)

3.4.6 Hoofdtaken tijdens de integratie

De hoofdzakelijke taken voor de integratie zijn onafhankelijk van de integratievorm te categoriseren. Dat wil zeggen, de taken die uitgevoerd moeten worden zijn in vrijwel alle integraties gelijk, echter de (management)stijl waarmee de taken uitgevoerd worden verschillen wezenlijk.

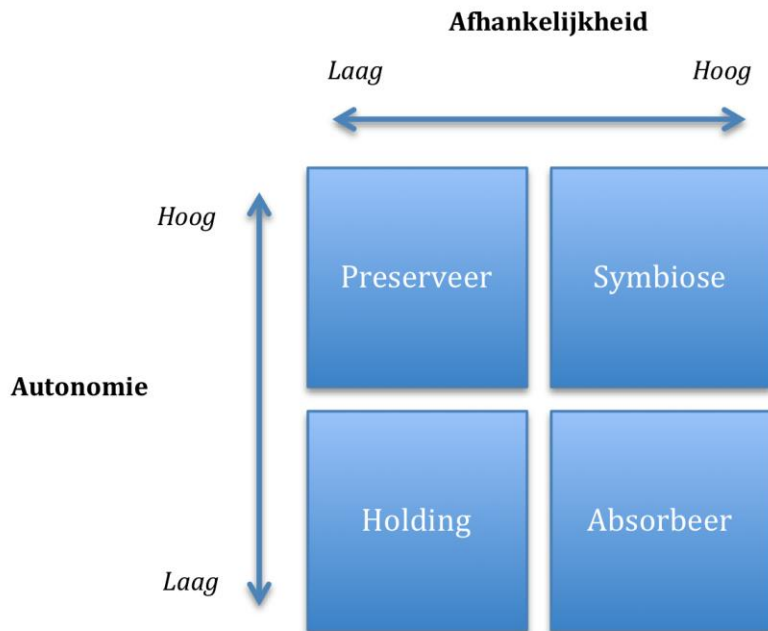
De taken tijdens de integratie laten zich categoriseren als volgt (Haspeslagh & Jemison, 1991):

1. Interface management opzetten dat de interacties tussen de partners dirigeert.
2. Stabiele operationele vooruitgang boeken zodat de dagelijkse doelstellingen gehaald worden.
3. Ambities stellen voor de langere termijn, om het nut van de exercitie te onderstrepen.
4. Inventariseren en controleren van de vooruitgang van de integratie.
5. De partners versterken met de gezamenlijke kennis die voor handen is.
6. Wederzijds begrip ontwikkelen van de manier waarop de partner werkt.
7. Vertrouwen wekken in de leiding van de integratie.

Om te kunnen beoordelen welke management stijl het beste past bij de kenmerken van de samenwerking wordt gebruik gemaakt van 4 metaforen voor integratievormen, zoals beschreven in de volgende paragraaf.

3.4.7 De vier metaforen voor integratievormen

Zoals in paragraaf 2.4.3 beschreven zijn bij de keuze voor een integratievorm twee factoren van belang; (I) noodzaak tot onderlinge afhankelijkheid en (II) noodzaak tot autonomie van de partners. Indien er aan iedere factor twee mogelijke waarden, 'hoog' en 'laag', wordt toegekend kunnen er dus 4 combinaties ontstaan, zoals te zien in figuur 6.



Figuur 6: Vier metaforen voor integratie, (Haspeslagh & Jemison, 1991)

De vlakken ‘preserveer’, ‘symbiose’, ‘holding’ en ‘absorbeer’ betreffen de vier metaforen voor integratievormen.

De holding, waarbij de behoefte aan autonomie en aan afhankelijkheid beiden laag zijn, is een samenwerking zonder integratie. Hierbij worden slechts bepaalde combinatie voordelen behaald als een eenvoudige toegang tot financiële middelen, operationeel en strategisch blijven de partners vrijwel volledig gescheiden. Van management van integratie is in deze vorm dus ook geen sprake.

De kenmerken en bijbehorende management stijlen van de andere drie metaforen zullen in de volgende paragrafen worden toegelicht.

3.4.8 Het managen van een ‘absorbeer’ integratie

Bij de integratie van de partners in een ‘absorbeer’ samenwerking is er een hoge behoefte aan afhankelijkheid, maar weinig behoefte aan autonomie voor het bereiken van de doelstellingen. Het management van de integratie is voornamelijk belast met het wegnemen van de grenzen en verschillen tussen de partners en daarmee de in het verleden gescheiden eenheden op laten gaan in de nieuwe samenwerking.

Snelheid is een belangrijke factor, de beoogde voordelen moeten zo snel mogelijk bereikt worden, dus ongegronde vertragingen moeten worden vermeden. Een strakke management stijl voor een zo snel mogelijke invoer van de vooraf vastgestelde plannen is dus wenselijk. (Haspeslagh & Jemison, 1991)

3.4.9 Het managen van een ‘symbiose’ integratie

Bij de integratie van de partners in een ‘symbiose’ samenwerking is er een hoge behoefte aan afhankelijkheid en een hoge behoefte aan autonomie voor het bereiken van de doelstellingen. De integratie van deze samenwerking is de meest complexe variant, waarbij de partners de gewenste competenties van elkaar moeten kunnen overnemen zonder dat door de samenwerking belangrijke competenties verloren gaan.

Dit betekent dat er een constante afweging gemaakt moet worden tussen behoud van autonomie en het behalen van voordelen door afhankelijkheid. Terwijl de voordelen bereikt worden, moeten plannen worden geijkt en bijgesteld. (Haspeslagh & Jemison, 1991)

3.4.10 Het managen van een 'preserveer' integratie

Bij de integratie van de partners in een 'preserveer' samenwerking is er een lage behoefte aan afhankelijkheid, maar een hoge behoefte aan autonomie voor het bereiken van de doelstellingen. Het management van deze integratievorm is voornamelijk belast met het in stand houden van de bestaande organisatie van de partner(s) waar de gewenste competenties liggen.

De beoogde voordelen van de samenwerking moeten bereikt worden door van elkaar te leren. Om geen competenties verloren te laten gaan blijft de vrijheid om besluiten te nemen bij de partners liggen, tot het moment dat het leerproces nieuwe inzichten biedt die leiden tot nieuwe doelstellingen. (Haspeslagh & Jemison, 1991)

3.5 Model: De te toetsen criteria

Zoals aangegeven in paragraaf 2.1 valt het onderzoek in twee delen op te splitsen, in overeenstemming met met de fasen 'justificatie' en 'integratie' in het proces van het aangaan van strategische samenwerking. In het theoretisch kader, voor de twee fasen terug te vinden in respectievelijk paragrafen 3.3 en 3.4, zijn een aantal criteria geformuleerd. Deze criteria moeten ingevuld worden, bij 'justificatie' per mogelijke partner instelling, bij 'integratie' per samenwerkingsthema.

3.5.1 Criteria voor Justificatie

Beoordeling van de besliscapaciteit van de partners vindt plaats aan de hand van volgende criteria:

- Tijdshorizon manager
- Visie op concurreren
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
- Analytische vs. politieke beslisstijl
- Consensus vs. individueel beslissen

Een verdere toelichting van deze criteria is te vinden in paragraaf 3.3.

3.5.2 Criteria voor Integratie

Beoordeling van de eigenschappen van de potentiële samenwerking vindt plaats aan de hand van volgende criteria:

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid
- Noodzaak tot autonomie van partners

Een verdere toelichting van deze criteria is te vinden in paragraaf 3.4.

Onder het deel 'integratie' valt tevens het achterhalen van de doelstellingen binnen de thema's. Daar de integratiemethode ingevuld wordt naar aanleiding van criteria in de doelstellingen, zijn de interview vragen voor het achterhalen van de doelstellingen en die van de benodigde integratie methode nauw met elkaar verweven.

3.6 Meting en vragenlijsten: Indicatoren bij de criteria

3.6.1 Interviewinhoud: Criteria en indicatoren

In deze paragraaf zal de interview inhoud concreter weergegeven worden, evenals de wijze waarop de antwoorden geïnterpreteerd worden en leiden tot scoring op de diverse criteria. Voor de criteria zijn per criterium meerdere indicatoren geformuleerd. Deze indicatoren zijn voorzien van een kwantitatieve schaal om te kunnen scoren. Deze concretere inhoud leidt tot vragenlijsten, zie daarvoor bijlage 3. Voor de beantwoording van elke hieronder gestelde vraag zijn dus meerdere interviewvragen ter voorbereiding geformuleerd.

3.6.2 Indicatoren voor Justificatie

Indicatoren voor de besliscapaciteit van de partners ingedeeld naar de criteria uit paragraaf 3.2.

- Tijdshorizon manager
 - De prestaties van afdelingen zijn niet direct van invloed op het vaststellen van de jaarbudgetten.
 - Investerings zijn, met uitzicht op lange termijn rendement, buiten de begroting mogelijk.
- Visie op concurreren
 - De ICT doelstellingen zijn competentiegericht.
 - Er zijn niet financiële prestatie-indicatoren voor de ICT afdeling.
 - De visie op de concurrentiepositie van de ICT afdeling ten opzichte van andere instellingen is competentiegericht.
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
 - Het topmanagement beslist mee bij besluiten op afdelingsniveau
 - Er is een formeel orgaan (bv stuur- of regiegroep) waarin het topmanagement zitting heeft
 - Topmanagement stelt regelmatig dan jaarlijks het beleid bij
 - Het topmanagement gebruikt mede de reputatie van kartrekkers voor goedkeuring van initiatieven.
- Analytische vs. politieke beslisstijl
 - Nadelen komen altijd aan bod bij besluiten
 - Risicoanalyses komen altijd aan bod bij besluiten
 - Risicoanalyses zijn in het verleden doorslaggevend geweest voor besluiten,
- Consensus vs. individueel beslissen
 - De verantwoordelijkheid van een project ligt bij een team, niet bij een leider.
 - Het topmanagement draagt de verantwoordelijkheid als een team.

Er geldt steeds dat een robuuste beslis capaciteit is geïndiceerd indien de indicator aangetroffen is, ofwel met 'ja' beantwoord kan worden.

3.6.3 Indicatoren voor Integratie

Indicatoren voor de eigenschappen van de potentiële samenwerking ingedeeld naar de criteria uit paragraaf 3.2.2. Per (sub)doelstelling die geïdentificeerd kan worden voor een mogelijke samenwerking worden twee zaken beoordeeld:

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid
 - Een (sub)doelstelling heeft overwegend 1 van de volgende samenwerkingsvormen:
 - Operationeel samenwerken (bv: delen kantoor, delen distributiekkanalen)
 - Horizontale kennisuitwisseling (competenties delen, leren)
 - Verticale kennisuitwisseling (management van een partij beïnvloed planning, strategie van de andere)
 - Behalen combinatie voordelen
- Noodzaak tot autonomie van partners
 - Een (sub)doelstelling heeft autonomie van de partners om te kunnen worden behaald, uitgedrukt in een of beiden van de volgende stellingen:
 - Noodzakelijke competenties voor behalen doelstelling liggen besloten in individuen
 - Noodzakelijke competenties voor behalen doelstelling liggen besloten in de organisatie cultuur van een van de partners

Voor het criteria ‘Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid’ kan dus per doelstelling een van de vier indicatoren als meest passende keuze aangewezen worden. Per doelstelling kan tevens aangegeven worden of een of meerdere indicatoren behorende bij ‘Noodzaak tot autonomie van partners’ aangetroffen is.

3.6.4 Vragenlijsten

Er zijn uit de bovenstaande interviewinhoud 4 vragenlijsten opgesteld. Voor zowel de verantwoordelijke voor de strategie als voor verantwoordelijke voor de uitvoering zijn twee vragenlijsten gemaakt, een voor het justificatie- en een voor het integratiedeel. De lijsten zijn terug te vinden in de volgende bijlagen:

	Verantwoordelijke uitvoering	Verantwoordelijke strategie
Justificatie	<i>Bijlage 3</i>	<i>Bijlage 4</i>
Integratie	<i>Bijlage 5</i>	<i>Bijlage 6</i>

Tabel 6: Verwijzing vragenlijsten

4. Resultaten

4.1 Algemeen resultaat

De toepassing van het theoretische model op de praktijksituatie van de MBO scholen en de onderhanden samenwerkingsthema's is bruikbaar gebleken. Zoals in dit hoofdstuk beschreven zijn voor alle theoretische criteria in de praktijk indicatoren aangetroffen. Tevens geeft het model, zoals toegelicht in het theoretisch kader, een compleet overzicht van de relevante succesfactoren in de instellingen en de thema's voor het aangaan van samenwerkingen.

Daarmee is het theoretisch model inzetbaar gebleken als instrument voor het structureren van de besprekingen bij het aangaan van strategische samenwerking.

4.2 Justificatie: Resultaten beoordeling criteria 'besliscapaciteiten van de partners'

4.2.1 Scoring van de resultaten

De scoring van de uitkomsten gebeurt voor het 'justificatie' deel per instelling, waarbij dus de antwoorden van beide interviews en de verkregen documenten voor de desbetreffende instelling meegenomen worden. Voor het 'integratie' deel gebeurt dit per thema, waarbij dus de antwoorden van alle interviews bij alle potentiële partners voor dat thema worden meegenomen.

De indicatoren worden voor het 'justificatie' deel per instelling per criterium opgeteld. Hierbij zal aan de gevonden indicatoren per gesprekspartner/document een waarde van 1 toegekend. Zodoende levert bijvoorbeeld een statement dat zowel door de uitvoeringsverantwoordelijke als de strategie verantwoordelijke gedaan wordt in totaal een score van 2 op. De gevonden indicatoren zoals te vinden in de bijlagen uit zowel de interviews en de verkregen documentatie zijn opgeteld per criterium in onderstaande tabel.

De waarde van een indicator gevonden in documentatie is hier gelijk gesteld aan de waarde van een gevonden indicator in interviews. Er zijn meerdere, tegenstrijdige, argumentaties te voeren waarom deze aanname niet juist zou kunnen zijn. Een gevonden indicator in een interview kan men als gekleurder beschouwen, mogelijk beïnvloed door de persoonlijke mening van de gesprekspartner, en daardoor minder waardevol. Men zou ook kunnen redeneren dat geschreven documentatie in de organisatie verder af staat van de waan van alle dag dan de beleving van de personen die er direct en dagelijks bij betrokken zijn, waardoor de indicatoren uit de interviews de waarheid beter reflecteren. Bij gebrek aan eenduidigheid in deze argumentaties is er voor gekozen beide indicatoren gelijkwaardig te beoordelen.

Tot slot moet opgemerkt worden dat een hogere score (hogere intensiteit van de indicatoren) er dus niet op duidt dat dit criterium in hogere mate aanwezig is, maar dat het met grotere zekerheid aanwezig is.

4.2.2 Resultaten matrix

	Tijdshorizon		Visie op concurreren		Betrokkenheid topmanagement		Beslisstijl (analytisch/politiek)		Beslisstijl (consensus/individueel)	
	kort	lang	Resultaat	Competenties	Laag	Hoog	Politiek	Analytisch	Individueel	Consensus
ROC Rijn IJssel	5			5	1	6		6	2	
ROC Nijmegen	2	2		6	1	7		5	3	1
Amarantis Onderwijsgroep		4		7		5		2	2	1
Horizon College	3		1	3	1	3		2		
Wellantcollege	3	3		2		4	2			2
Albeda College		5		8		4	1	3		1
Deltion College		3		2		3	2			1
Totaal indicatoren voor alle instellingen	8	22	1	33	3	32	5	18	7	6
Factor (robuust/beperkt)	2,8		33,0		10,7		3,6		0,9	

Totaal indicatoren per instelling	
Beperkt	3
Robuust	22
	6
	21
	2
	19
	5
	8
	5
	11
	1
	21
	2
	9

Totaal criteria per instelling	
Beperkt	1
Robuust	4
	1
	3
	1
	3
	1
	3
	5
	1
	4

Gewogen gemiddelde robuustheid (indicatoren robuust - indicatoren beperkt)/5	
	3,8
	3
	3,4
	0,6
	1,2
	4
	1,4

Tabel 7: Resultatenmatrix

4.2.3 Interpretatie algemeen resultaat

Voor de onderzochte groep instellingen als geheel valt te stellen dat er overwegend meer indicatoren aangetroffen zijn die wijzen op een robuuste beslisstijl dan op een beperkte beslisstijl zoals bedoeld in paragraaf 2.3. Alle onderzochte instellingen

scoren vaker ‘robuust’ dan ‘beperkt’ op de 5 geformuleerde criteria. Geen enkele instelling scoort ‘beperkt’ op meer dan een criterium.

4.2.4 Interpretatie verschillen tussen instellingen

Alle onderzochte instellingen scoren op 3, 4 of 5 criteria ‘robuust’ en op maximaal 1 criterium ‘beperkt’. Grotere verschillen ontstaan echter in het gewogen gemiddelde van indicatoren ((indicatoren robuust - indicatoren beperkt)/5). Dit cijfer beschrijft de intensiteit van de gevonden robuustheid, waarbij geldt dat een hoger cijfer duidt op meer gevonden indicatoren per criteria en daarmee dus op een hogere intensiteit.

De instellingen vallen op basis van dit gewogen gemiddelde ruwweg in te delen in 2 groepen, zij die scoren onder 1,5 en zij die scoren boven 3. Hierbij moet worden aangemerkt dat bij de drie instellingen die onder de 1,5 scoren (Horizon, Wellant, Deltion) nog steeds meer indicatoren aangetroffen zijn die duiden op robuustheid, de intensiteit is door de hoeveelheid aangetroffen indicatoren echter substantieel lager dan die van de groep met een gewogen gemiddelde boven 3, zie tabel 7.

Gewogen gemiddelde robuuste indicatoren < 1,5	Gewogen gemiddelde robuuste indicatoren > 3
Horizon College	ROC Rijn IJssel
Wellantcollege	ROC Nijmegen
Deltion College	Amarantis Onderwijsgroep
	Albeda College

Tabel 7: Instellingen verdeeld op robuustheid beslis cultuur

4.2.3 Interpretatie verschillen tussen criteria

De factor (robuust/beperkt) kwantificeert de verhouding tussen gevonden indicatoren die wijzen op robuustheid versus beperkte beslis capaciteiten, gesommeerd over de gehele groep onderzochte instellingen.

Gesorteerd op de intensiteit van de aangetroffen indicatoren van robuustheid zijn de criteria als volgt weer te geven:

Criterium	Factor (robuust/beperkt)
Visie op concurreren	33
Betrokkenheid topmanagement	10,7
Beslisstijl (analytisch/politiek)	3,6
Tijdshorizon managers	2,8
Beslisstijl (consensus/individueel)	0,9

Tabel 8: Criteria gesorteerd op intensiteit

Hierbij kan men zien dat de visie op concurreren en de betrokkenheid van het topmanagement met overtuiging robuust zijn. De beslisstijl (analytisch/politiek) en de tijdshorizon van managers zijn ook overwegend robuust. De factor score dicht bij 1 bij de beslisstijl (consensus/individueel) betekent dat een vrijwel gelijke intensiteit indicatoren die duiden op robuuste als op beperkte beslis capaciteit werden

aangetroffen, met hier zelfs een licht hogere intensiteit van aangetroffen indicatoren van een beperkte capaciteit.

4.3 Integratie: Resultaten beoordeling criteria ‘beschrijvende factoren van de thema’s’

4.3.1 Inleiding op resultaten

De scoring van de resultaten op het gebied van integratie zijn ingedeeld naar de 4 case thema’s. Dit is een direct gevolg van het theoretische kader waarin de doelstellingen van de samenwerking leidend zijn in de te kiezen integratiestijl. In een samenwerking zijn de doelstellingen gedeeld, ook al worden ze op voorhand ingebracht door slechts een partij, en komen dus ook tot uiting per case en niet per partner. Uiteraard moet er dus ook tussen de partners overeenstemming bestaan over de te kiezen integratiemethode, voordat de samenwerking aangegaan wordt.

De scoring gebeurt voor het ‘integratie’ deel per thema, waarbij dus de antwoorden van alle interviews bij alle potentiële partners voor dat thema worden meegenomen, ook die waar het thema gedurende het interview ter sprake is gekomen ondanks het ontbreken van een oorspronkelijke link tussen instelling en thema.

De indicatoren worden voor het ‘integratie’ deel per thema per criterium opgeteld. Hierbij zal aan de gevonden indicatoren per gesprekspartner/document een waarde van 1 toegekend. Zodoende levert bijvoorbeeld een statement dat zowel door de instelling A als door instelling B gedaan wordt in totaal een score van 2 op.

Daarmee zijn dan de gegevens, per instelling en per thema, beschikbaar die noodzakelijk zijn voor het invullen van het theoretische model (hoofdstuk 4) en tot conclusies te kunnen komen (hoofdstuk 5).

4.3.2 Case 1 ‘Borging triple A’

De doelen van de borging van het Triple A gedachtegoed zijn op basis van het “Projectplan borging Triple A” in drie categorieën in te delen:

1. Borging en onderhoud
2. Onderwijscatalogus
3. Invulling en ontwikkeling

(saMBO-ICT, 2011)

Binnen deze drie categorieën zijn de 5 sub doelstellingen geïdentificeerd, zie tabel 9:

1	A	Instellingen gebruiken de uniforme standaarden en zorgen (gezamenlijk) voor de verdere ontwikkeling.
2	B	Wegnemen problemen bij inrichting van een van de hoekstenen van het gedachtegoed, de onderwijscatalogus (bijv. moeite om onderwijs te beschrijven met metadata)
	C	Voorzien in ontbrekende verbindingen die instellingen ervaren bij het invullen van de onderwijscatalogus (bijv. geen links met leveranciers/uitgevers van leermiddelen)
3	D	Ideologie vertalen naar 'alle dag'. Ondersteunen van instellingen bij het concretiseren van processen.
	E	Leveranciers van IT-systemen door middel van informatieverstrekking stimuleren tot het beschikbaar stellen van producten

Tabel 9: Sub doelstellingen (saMBO-ICT, 2011)

Deze doelstellingen kunnen conform de theorie in paragraaf 2.4 ten behoeve van dit onderzoek worden gecategoriseerd naar niveau van benodigde samenwerking.

Daarbij valt op dat de doelstellingen allen overwegend aansluiten bij een horizontale samenwerking. Kennisdeling moet een integraal en continu onderdeel van de samenwerking zijn, maar het gebruik van de standaarden laat wel ruimte voor individuele operationele invulling.

Doelstelling A, B en C betreffen de doorontwikkeling van de standaarden en beschreven referentie architectuur. Hier moet de kennis opgedaan in de individueel ingevulde operationele omgevingen structureel gebundeld worden om te komen tot zinvolle en algemeen geaccepteerde verbeteringen in het gedachtegoed.

Doelstellingen D en E betreffen het uitbreiden van het gebruik van het gedachtegoed. Waar de concretisering van de processen het beste aansluit bij een gezamenlijke doorontwikkeling (zoals A, B en C) is punt E aan te merken als een combinatie voordeel. Het gezamenlijk informatie verstrekken aan leveranciers, teneinde deze te stimuleren producten voor de partners te ontwikkelen, betreft immers het gezamenlijk invloed uitoefenen op de omgeving.

Doelstelling	Benodigd samenwerkingsniveau
A	Betreft horizontaal niveau
B	Betreft horizontaal niveau
C	Betreft horizontaal niveau
D	Betreft horizontaal niveau
E	Betreft een combinatievoordeel, niveau irrelevant.

Tabel 9: Benodigde samenwerkingsniveau per doelstelling

Een keuze voor een dominante samenwerkingsvorm is in de bovenstaande set van doelstellingen snel gemaakt. Indien gekozen wordt voor een samenwerking op horizontaal niveau, kan in alle doelstellingen worden voorzien.⁵

In de gehouden interviews is de horizontale samenwerking ook de hoogst scorende samenwerkingsvorm, zij het dicht gevolgd door de vormen ‘schaalvoordeel’ en ‘verticaal’, zie tabel 11.

Triple A	Aantal x indicator aangetroffen	Aantal x vraag gesteld
Schaalvoordeel	6	7
Verticale deling	13	14
Horizontale deling	14	14
Operationele deling	5	14

Tabel 11: Scoring samenwerkingsvormen

De noodzaak tot autonomie van de partners kan als volgende gescoord worden op basis van de doelstellingen in het “Projectplan borging Triple A” (saMBO-ICT, 2011), gebruikmakende van de indicatoren uit paragraaf 3.4.3.

	<i>Noodzakelijke competenties in:</i>	
Doelstelling	Individuen	Organisatiecultuur
A	Nee	Nee
B	Nee	Nee
C	Nee	Nee
D	Nee	Nee
E	Nee	Nee

Tabel 12: Noodzaak tot autonomie per doelstelling

Geen enkele van de 5 doelstellingen uit het “Projectplan borging Triple A” kan worden gekoppeld aan een van de indicatoren die wijzen op een noodzaak tot autonomie.

De data uit de interviews bevestigt dit, geen enkele keer is een indicator aangetroffen die duidt op een noodzaak tot autonomie, zie de tabel 13.

	Noodzaak tot autonomie	
	Hoog	Laag
Indicatoren gevonden	0	21

Tabel 13: Gevonden indicatoren voor noodzaak tot autonomie

⁵ Een gezamenlijke referentie architectuur biedt de mogelijkheid tot vergaande operationele integratie. Er zijn echter in het document “Projectplan borging Triple A” geen aanwijzingen te vinden dat de voordelen gemoeid met een dergelijke samenwerking binnen de scope van het huidige project vallen.

4.3.3 Case 2 'Samenwerking peoplesoft'

Het uiteindelijke doel van de samenwerking is een succesvolle toepassing van het pakket 'Peoplesoft Campus Solutions' binnen de MBO sector. (Dutch Education User Group, 2011)

Hiervoor zijn in een voor de samenwerking geschreven Project Initiatie Document (PID) de volgende subdoelen geformuleerd:

1. de invloed op de ontwikkelagenda van Oracle wordt versterkt,
2. er een voor de ROC's meetbare efficiency winst qua licentie en beheer wordt gerealiseerd,
3. vanuit Platform ROC gezamenlijk kan worden opgetreden naar leveranciers van aanpalende systemen, indien relevant in samenwerking met de HO-instellingen,
4. er een door Oracle onderhouden "NL versie" van het CS pakket beschikbaar komt met functionaliteiten die de ROC's ook echt nodig hebben,
5. de samenwerking met nationale (hogescholen, universiteiten) en internationale (community colleges, HEUG) Campus Solutions gebruikers wordt bevorderd,
6. er met regelmaat kennis en ervaring wordt uitgewisseld op verschillende niveaus,
7. de beschikbare (beperkte) resources (mensen en kennis) effectiever worden ingezet.

(DEUG-Platform ROC, 2011)

Deze doelstellingen kunnen conform de theorie in paragraaf 2.4 ten behoeve van dit onderzoek worden gecategoriseerd naar niveau van benodigde samenwerking. Daarbij blijkt dat een aantal doelstellingen duidelijk combinatie voordelen zijn, namelijk bedoelt om gezamenlijk een grotere invloed op de omgeving uit te kunnen oefenen bij inkoop dan wel om schaalvoordeel te behalen (doelstellingen 1,2,4).

Doelstelling 6 betreft een horizontale uitwisseling van kennis.

Bij doelstelling 3, 5 en 7 is het afhankelijk van de uitleg die aan deze doelstelling gegeven wordt welk niveau van samenwerking benodigd is.

Doelstelling 3 kan een combinatievoordeel zijn, indien de bedoeling is een sterkere stem te vormen naar leveranciers. Indien de bedoeling echter is om vanuit de samenwerking, met leveranciers, producten te ontwikkelen of aanbestedingen uit te voeren en gezamenlijk voorzieningen voor in gebruik name te treffen betreft het een operationele samenwerking, niveau 1.

Doelstelling 5 kan een combinatievoordeel zijn, als de bundeling leidt tot een betere rol in de samenwerking (schaalvoordeel). Doelstelling 5 kan evenwel een verticale samenwerking vereisen indien, teneinde de samenwerking te bevorderen met de DEUG, op management niveau afstemming over strategische keuzes noodzakelijk is.

Doelstelling 7 kan uitgelegd worden op zoveel manieren dat elk niveau een mogelijk vereiste zou kunnen zijn. De doelstelling kan namelijk: betrekking hebben op schaalvoordeel (combinatievoordelen), op uniforme wijze specialiseren van kennis

behelzen (verticaal niveau), een gevolg zijn van doelstelling 5 (horizontaal niveau), of zelfs betekenen dat er taken gezamenlijk worden ingevuld (operationeel niveau).

Doelstelling	Benodigd samenwerkingsniveau
1	Betreft een combinatievoordeel, niveau irrelevant.
2	Betreft een combinatievoordeel, niveau irrelevant.
3	Combinatievoordeel of Operationeel niveau
4	Betreft een combinatievoordeel, niveau irrelevant.
5	Combinatievoordeel of Horizontaal niveau.
6	Horizontaal niveau
7	Alle opties mogelijk

Tabel 14: Benodigd samenwerkingsniveau per doelstelling

De ambiguïteit in de formulering van de doelstellingen en de bijbehorende categorisering in de benodigde samenwerkingsniveaus maakt het lastig om eenduidig aan te duiden welke strategische afhankelijkheid (samenwerkingsniveau) hier op zijn plaats is. Duidelijk is dat een groot deel van de doelstellingen bereikt kan worden met de combinatievoordelen, waarbij het niveau van samenwerking irrelevant is.

Indien doelstelling 7 op grond van de vele mogelijke invullingen niet wordt meegenomen in de overweging, leidt de keuze voor een horizontaal niveau tot het beste resultaat: slechts doelstelling 3 is dan, afhankelijk van de uitleg, mogelijk niet te behalen.

Ook in de interviews is de horizontale samenwerking de vorm die de voorkeur geniet, in alle interviews zijn de relevante indicatoren voor deze samenwerkingsvorm aangetroffen, zoals te zien in de tabel hier onder.

Peoplesoft	Aantal x indicator aangetroffen	Aantal x vraag gesteld
Schaalvoordeel	1	4
Verticale deling	6	8
Horizontale deling	8	8
Operationele deling	5	8

Tabel 15: Score gewenste samenwerkingsvorm uit interviews

De noodzaak tot autonomie van de partners kan als volgende gescoord worden op basis van de doelstellingen in het PID (DEUG-Platform ROC, 2011), gebruikmakende van de indicatoren uit paragraaf 3.4.3.

	<i>Noodzakelijke competenties in:</i>	
Doelstelling	Individuen	Organisatiecultuur
1	Nee	Nee
2	Nee	Nee
3	Nee	Nee
4	Nee	Nee
5	Nee	Nee
6	Nee	Nee
7	Nee	Nee

Tabel 16: Noodzaak tot autonomie per doelstelling

Geen enkele van de 7 doelstellingen uit het PID kan worden gekoppeld aan een van de indicatoren die wijzen op een noodzaak tot autonomie.

Dit resultaat is niet consistent met de uitkomsten uit de interviews, waarbij ongeveer even vaak indicatoren zijn aangetroffen die duiden op een hoge als op een lage noodzaak tot autonomie, zie tabel 17.

	Noodzaak tot autonomie	
	Hoog	Laag
Indicatoren gevonden	5	6

Tabel 17: Gevonden indicatoren voor noodzaak tot autonomie

4.3.4 Case 3 'Infrastructuur en beheer'

Voor de case 'Infra en beheer' zijn geen centraal opgestelde documenten beschikbaar waarin doelstellingen gevonden kunnen worden. De beoogde doelstellingen voor deze case zijn derhalve samengesteld uit de aan infrastructuur en beheer gerelateerde doelstellingen zoals opgesteld in de volgende instelling gebonden documenten:

- A. 'Masterplan ICT Beheer 2009-2012', Albeda College
- B. 'Diensten resultaten en activiteiten plan Directie ICT 2011', Amarantis Onderwijsgroep
- C. 'Notitie inzake Informatiebeleid Rijn IJssel', RijnIJssel
- D. 'Meerjarenperspectief ICT 2011 – 2015', Wellantcollege

In deze documenten zijn de volgende doelstellingen geïdentificeerd:

	Bron document(en)	Doelstelling
1	A	Volledig ingerichte procedures voor back-up en restore van data.
2	A, C, D	Draadloze toegang tot het netwerk/internet op alle locaties
3	A, B, C, D	Terugdringen van uitval van de infrastructuur (of; het verhogen van de beschikbaarheid van..)
4	A	Toegang tot applicaties door externen (bv vanaf stage locaties)
5	B	Structureel onderhoud aan de hand van een vastgestelde kalender, en waar mogelijk in het weekend
6	B	Verbeteren incident-, problem- en changeprocessen van de beheersorganisatie
7	C, D	Het moet mogelijk zijn met een eigen apparaat toegang tot het netwerk/internet te krijgen (bring your own device)
8	D	Beschikking hebben over hoge bandbreedte

Tabel 18: Inventarisatie doelstellingen

Deze doelstellingen kunnen conform de theorie in paragraaf 2.4 ten behoeve van dit onderzoek worden gecategoriseerd naar niveau van benodigde samenwerking.

Daarbij valt op dat de doelstellingen allen overwegend aansluiten bij een horizontale samenwerking. De doelstellingen moeten overwegend lokaal georganiseerd worden,

waarbij kennisdeling tijdens dat proces de grootse meerwaarde uit de samenwerking is. Het is daarnaast mogelijk dat er, afhankelijk van geografische ligging van de partners, op de doelstellingen 1 en 8 met een operationele samenwerking een financieel voordeel te behalen valt (resources delen).

Doelstelling	Benodigd samenwerkingsniveau
1	Betreft horizontaal niveau, mogelijk operationeel niveau
2	Betreft horizontaal niveau
3	Betreft horizontaal niveau
4	Betreft horizontaal niveau
5	Betreft horizontaal niveau
6	Betreft horizontaal niveau
7	Betreft horizontaal niveau
8	Betreft horizontaal niveau, mogelijk operationeel niveau

Tabel 19: Benodigd samenwerkingsniveau per doelstelling

Een keuze voor een dominante samenwerkingsvorm is in de bovenstaande set van doelstellingen snel gemaakt. Indien gekozen wordt voor een samenwerking op horizontaal niveau, kan in alle doelstellingen worden voorzien.

In de interviews scoort de horizontale samenwerking ook maximaal, echter geldt dit ook voor de samenwerkingsvorm ‘verticaal’ en ‘operationeel’. De geïnterviewden zien hier dus over een brede linie samenwerkingsmogelijkheden.

Infrastructuur	Aantal x indicator aangetroffen	Aantal x vraag gesteld
Schaalvoordeel	0	5
Verticale deling	10	10
Horizontale deling	10	10
Operationele deling	12	12

Tabel 20: Score gewenste samenwerkingsvorm uit interviews

De noodzaak tot autonomie van de partners kan als volgende gescoord worden op basis van de doelstellingen, gebruikmakende van de indicatoren uit paragraaf 3.4.3.

	<i>Noodzakelijke competenties in:</i>	
Doelstelling	Individuen	Organisatiecultuur
1	Nee	Nee
2	Nee	Nee
3	Nee	Nee
4	Nee	Nee
5	Nee	Nee
6	Nee	Nee
7	Nee	Nee
8	Nee	Nee

Tabel 21: Noodzaak tot autonomie per doelstelling

Geen enkele van de 5 doelstellingen kan worden gekoppeld aan een van de indicatoren die wijzen op een noodzaak tot autonomie.

De data uit de interviews bevestigt dit, geen enkele keer is een indicator aangetroffen die duid op een noodzaak tot autonomie, zie tabel 22.

	Noodzaak tot autonomie	
	Hoog	Laag
Indicatoren gevonden	0	15

Tabel 22: Gevonden indicatoren voor noodzaak tot autonomie

4.3.5 Case 4 'Examinering taal en rekenen'

De doelen van de potentiële samenwerking op het gebied van 'Examinering taal en rekenen' zijn op basis van de rapporten "Rapport uitbesteding examinering rekenen en taal in het MBO" en "Rapportage centraal digitaal examineren taal en rekenen" te identificeren als:

1	Zo kosten efficiënt mogelijk inrichten en gebruiken van examenruimten
2	Effectieve invulling van de logistieke operatie als gevolg van een hoge intensiteit in korte examenperiodes
3	Beperken reistijd bij landelijk aangeboden opleidingen
4	Examinering buiten kantooruren mogelijk maken voor bedrijfsopleidingen

Tabel 23: Inventarisatie doelstellingen(saMBO-ICT, 2011)

Deze doelstellingen kunnen conform de theorie in paragraaf 2.4 ten behoeve van dit onderzoek worden gecategoriseerd naar niveau van benodigde samenwerking.

Daarbij valt op dat de doelstellingen allen overwegend aansluiten bij een operationele samenwerking. Hogere efficiëntie en grotere flexibiliteit worden typisch geassocieerd met een gezamenlijke operationele invulling.

Doelstellingen 1 en 2 kunnen zodoende behaald worden met een operationele samenwerking. Echter, mogelijk biedt een horizontale samenwerking, in dit geval het gezamenlijk komen tot een 'best practice', ook het gewenste resultaat.

Doelstelling 3 is uitsluitend mogelijk door de examinering voor landelijk aangeboden opleidingen operationeel gezamenlijk in te vullen met partners die elkaar geografisch aanvullen.

Doelstelling 4 is niet eenvoudig in een niveau van samenwerking in te delen. Hier geldt dat de meeste instellingen zelfstandig in staat zullen zijn de examinering in de avond uren in te richten, echter mogelijk niet tegen acceptabele kostprijzen. Hier voor zou een horizontale samenwerking (best practice opstellen) of operationele samenwerking (efficiëntie winst, spreiding van de vaste lasten) een oplossing kunnen bieden.

Doelstelling	Benodigd samenwerkingsniveau
1	Betreft horizontaal of operationeel niveau
2	Betreft horizontaal of operationeel niveau
3	Betreft operationeel niveau
4	Betreft horizontaal of operationeel niveau

Tabel 24: Benodigd samenwerkingsniveau per doelstelling

Een keuze voor een dominante samenwerkingsvorm is in de bovenstaande set van doelstellingen niet snel gemaakt. Indien gekozen wordt voor een samenwerking op operationeel niveau, kan in alle doelstellingen worden voorzien. Echter, in geval de keuze op het horizontale niveau van samenwerking valt zijn nog steeds 3 van de 4 doelstellingen te behalen. Een afweging van het relatieve gewicht van de afwijkend gecategoriseerde doelstelling (3) valt buiten de scope van dit onderzoek, derhalve worden hier zowel operationele als horizontale samenwerking als toelaatbare oplossingen aangemerkt.

In de interviews komt nadrukkelijk de horizontale samenwerking als meest gewenste samenwerkingsvorm naar voren, zie de tabel hier onder.

Taal/rekenen	Aantal x indicator aangetroffen	Aantal x vraag gesteld
Schaalvoordeel	0	4
Verticale deling	4	8
Horizontale deling	7	8
Operationele deling	2	8

Tabel 25: Score gewenste samenwerkingsvorm uit interviews

De noodzaak tot autonomie van de partners kan als volgende gescoord worden op basis van de doelstellingen in het “Rapport uitbesteding examinering rekenen en taal in het MBO” en het “Rapportage centraal digitaal examineren taal en rekenen” (saMBO-ICT, 2011) (saMBO-ICT, 2011), gebruikmakende van de indicatoren uit paragraaf 3.4.3.

	<i>Noodzakelijke competenties in:</i>	
Doelstelling	Individuen	Organisatiecultuur
1	Nee	Nee
2	Nee	Nee
3	Nee	Nee
4	Nee	Nee

Tabel 26: Noodzaak tot autonomie per doelstelling

Geen enkele van de 5 doelstellingen uit het “Rapport uitbesteding examinering rekenen en taal in het MBO” en het “Rapportage centraal digitaal examineren taal en rekenen” kan worden gekoppeld aan een van de indicatoren die wijzen op een noodzaak tot autonomie.

Dit komt ook tot uiting in de interview resultaten, waar enkel indicatoren zijn aangetroffen die duiden op een lage noodzaak tot autonomie.

	Noodzaak tot autonomie	
	Hoog	Laag
Indicatoren gevonden	0	12

Tabel 27: Gevonden indicatoren voor noodzaak tot autonomie

4.2.6 Overzicht resultaten

De resultaten zoals beschreven in de vier bovenstaande paragrafen kunnen gecombineerd worden tot het volgende overzicht, zie tabel 28:

		Samenwerkingsvorm	Autonomiebehoefte
Casus 1	'Borging Triple A'	Horizontaal	Laag
Casus 2	'Samenwerking Peoplesoft'	Horizontaal	Laag
Casus 3	'Infrastructuur en beheer'	Horizontaal	Laag
Casus 4	'Examinering taal en tekenen'	Horizontaal	Laag

Tabel 28: Overzicht resultaten integratiefase

Daarbij moeten de volgende kanttekeningen geplaatst worden:

1. Case 1
 - a. In de interviews scoren schaalvoordelen en verticale samenwerking ook hoog.
2. Case 2
 - a. In de interviews zijn tevens indicatoren aangetroffen die duiden op een hoge behoefte aan autonomie.
 - b. De doelstellingen uit de documentaire kunnen grotendeels bereikt worden met combinatievoordelen, waarbij de samenwerkingsvorm irrelevant is.
3. Case 3
 - a. In de interviews scoren operationele en verticale samenwerking ook hoog.

4.3.7 Interpretatie

Over het algemeen kan gesteld worden dat er een lage noodzaak tot autonomie is in de vier bekeken cases. Verder valt het op dat in de interviews vaak brede mogelijkheden voor samenwerking zijn aangegeven, waar in de documentatie overwegend doelstellingen zijn geformuleerd die bereikt kunnen worden met horizontale samenwerking.

De horizontale samenwerking wordt gekenmerkt door een gemiddelde afhankelijkheidsbehoefte, zie paragraaf 2.4.4, waarbij een deel van de grenzen tussen de partners in tact blijft, en een deel wordt opgeheven.

In alle cases zou derhalve, mede gezien de lage noodzaak tot autonomie, het beste gekozen kunnen worden voor een absorbeer integratie vorm, zie paragrafen 2.4.7 en 2.4.8.

5. Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies

Er bestaat binnen MBO instellingen in Nederland de behoefte synergievoordelen als kwaliteitsverhoging en prijsverlaging te realiseren in hun ICT uitgaven door middel van strategisch samenwerken.

Koepelorganisatie saMBO-ict heeft zich met dit onderzoek tot doel gesteld het beslissingsproces rond het aangaan van een strategisch samenwerking tussen MBO instellingen gestructureerd en expliciet maken, teneinde in lijn met hun doelstellingen ondersteuning te bieden aan de instellingen bij het aan gaan van deze samenwerkingen. Dit onderzoek uitgevoerd onder ICT managers en bestuurders van MBO instellingen in Nederland, biedt de handvatten om de gezochte kwaliteitsverbetering en kostenverlaging te bereiken, door middel van strategische samenwerking op ICT gebied.

Uit bestudering van de beschikbare theorie op de gebieden van ‘fusie en overnames’ en ‘strategisch samenwerken’ is gebleken dat de succesfactoren voor strategische samenwerking overeen komen met de succesfactoren van overnames en fusies. Dit betekent dat er veel beschikbare theorie en methoden uit dat werkveld inzetbaar zijn bij strategisch samenwerken. Op basis van deze constatering is een geschikt raamwerk uit het werkveld van fusies en overnames gekozen waarmee de gesprekken bij het opzetten van de samenwerking kunnen worden gestructureerd.

Het opzetten van een succesvolle samenwerking kent in dit raamwerk globaal twee fasen, te weten de initiatiefase waarin de afspraken en doelen voor de samenwerking opgesteld worden, en de daarop volgende integratie fase waarin de meerwaarde daadwerkelijk gecreëerd wordt.

Het in dit onderzoek gebruikte raamwerk voorziet voor beide fasen in criteria waarmee de onderhanden situatie beschreven kan worden, om vervolgens te voorzien in concrete handvatten voor verbetering. De belangrijkste overwegingen in de ondersteuning van het initiële aangaan van de samenwerking komen voort uit kenmerken van de partnerorganisaties die de samenwerking aangaan. Deze kenmerken zijn de kenmerken die de besliscultuur in de partnerorganisatie typeren. Hierbij is de onderverdeling te maken in (1) betrokkenheid topmanagement, (2) analytische beslisstijl, (3) competentiegerichtte visie op concurreren, (4) consensus bij beslissingen en (5) handelen vanuit een lange termijn visie.

De belangrijkste overwegingen bij de inrichting van de samenwerking komen, in tegenstelling tot de overwegingen bij het aangaan van de samenwerking, voort uit kenmerken van de doelstelling van de onderhanden samenwerking. Hierbij zijn twee hoofdlijnen belangrijk; (1) in hoeverre is het nodig de autonomie van de partners te bewaken om het doel van de samenwerking te kunnen bereiken en (2) in hoeverre is het nodig dat de partners geïntegreerd worden om het doel van de samenwerking te kunnen bereiken.

Alle bekeken instellingen bezitten een overwegend robuuste beslisstijl, wat aangeduid mag worden als een geschikte basis voor het succesvol aangaan van een strategische samenwerking. De beslisstijl van de bekeken instellingen is het zwakst op het punt van consensueel versus individueel beslissen; over het algemeen is er een individu zoals een portefeuillehouder, projectleider of opdrachtgever de beslisser voor beslissingen waar een breder gedeelde verantwoordelijkheid de beslisstijl robuuster zou maken. De tweede besliskarakteristiek waar verbetering mogelijk lijkt is het handelen binnen de kaders van een lange termijn visie. Het nadrukkelijker formuleren van een lange termijn visie, concreet en meetbaar, is een mogelijk verbeterpunt in de meerderheid van de bekeken organisaties.

De kaders voor het management van de integratie van de samenwerking komen voort uit de kenmerken van de doelstelling van de beoogde samenwerking. Belangrijk punt hier is de noodzaak van autonomie van de partners voor het bereiken van de beoogde doelstellingen. Binnen de vier onderzochte potentiële samenwerkingsthema's blijkt de noodzaak tot autonomie van de partners in de samenwerking nauwelijks aanwezig, waardoor het bewust in stand houden van grenzen tussen de partners ook niet noodzakelijk is.

De beoogde samenwerkingsverbanden bij deze thema's kunnen daarom het beste ingericht worden volgens de zogenoemde absorbeer methode. De focus voor het realiseren van meerwaarde ligt in deze methode op het zo snel mogelijk wegnemen van de bestaande grenzen tussen de partners, teneinde de beoogde meerwaarde te creëren. De methode laat zich typeren door een zo snel en volledige mogelijke integratie van de partneractiviteiten, onder strak management en met een vooraf overeengekomen planning.

Tot slot is uit de succesvolle toepassing van het theoretische model in de praktijk gebleken dat het gebruikte raamwerk de gezochte structuur van het beslisproces en de bijbehorende overwegingen bij het aangaan en inrichten van strategische samenwerkingen biedt. De tweedeling in het aangaan en inrichten van de samenwerking, en de bijbehorende sets van kenmerken om (1) de kenmerken van de partners en (2) de doelen van de samenwerking te beschrijven, verschaffen daarmee een instrument waarmee de benodigde gesprekken gestructureerd kunnen worden.

5.2 Aanbevelingen aan saMBO-ict

Gezien de positie van de opdrachtgever van dit onderzoek, de koepel ter bevordering van samenwerking, kunnen de conclusies aan de hand van de theorie als volgt aangescherpt worden tot concrete aanbevelingen:

- Bied het gebruikte theoretische model, de tweedeling in het aangaan en inrichten van de samenwerking, en de bijbehorende sets van kenmerken om (1) de kenmerken van de partners en (2) de doelen van de samenwerking te beschrijven) aan de overkoepelde instellingen aan als instrument om de gesprekken bij het inrichten van samenwerking te faciliteren. Hiervoor kunnen bij de opdrachtgever gebruikelijke communicatiemiddelen, bijvoorbeeld een uitgave in de 'Hoe? Zo!' informatieboekjes reeks, ingezet worden.
- Ondersteun de initiatie van mogelijke samenwerkingen door de beslissenmerken van de instellingen te verbeteren. De meeste winst valt te behalen op de gebieden 'consensueel beslissen' en 'handelen vanuit een lange termijn visie'. Opdrachtgever beschikt reeds over systemen om de instellingen te voorzien van informatie, mogelijk zelfs te beïnvloeden. Deze systemen inzetten ter bevordering van het consensueel beslissen en het handelen vanuit een lange termijnvisie zal de kans op het succesvol aangaan van samenwerkingen verhogen.
- Om de capaciteiten van instellingen om samenwerkingen succesvol aan te gaan verder te vergroten zou opdrachtgever daarnaast de volgende twee punten kunnen stimuleren: (1) integreren van de samenwerkingsverbanden in de strategie van de organisatie en (2) inrichten van een organisatie brede coördinatiefunctie voor samenwerkingsverbanden.
- Om de integratie van de strategische samenwerking te verbeteren zou opdrachtgever kunnen ondersteunen, bijvoorbeeld door het aanbieden van methoden en best-practices en het delen van ervaring, bij de uitvoer van de hoofdtaken van het management van de combinatie. Deze taken behelzen het interface management inrichten, operationele vooruitgang boeken, lange termijn ambities stellen, controleren van de vooruitgang, partners versterken met gezamenlijke kennis en begrip en vertrouwen wekken. Belangrijk hierbij is dat de managementstijl past bij de beoogde doelstelling van de samenwerking; in geval van de in dit onderzoek bekeken thema's zou een snelle en strak geleide integratie op zijn plaats zijn.

Referenties

- Wengraf, T. (2001). *Qualitative research interviewing: biographic narrative and semi-structured methods*. Social Science: SAGE.
- Whipple, J. M., & Frankel, R. (2000, aug.). Strategic Alliance Succes Factors. *Journal of Supply Chain Management* , 21-28.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1996). *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances; Integrating People and Cultures*. Elsevier Ltd.
- Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchel, W. (2000). Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America en Asia. *Strategic Management Journal* (21), 99-126.
- Dutch Education User Group. (2011, 08 30). *DEUG*. Opgeroepen op 08 30, 2011, van DEUG: www.deug.nl
- DEUG-Platform ROC. (2011). *Project Initiatie Document (PID)*. Groningen: DEUG.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. Hamshire: Cengage Learning EMEA.
- Devlin, G., & Bleackley, M. (1988). Strategic Alliances - Guidelines for Succes. *Long Range Planning* , 18-23.
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). *Managing Acquisitions, creating value through corporate renewal*. New York: Simon & Schuster.
- Heimeriks, K. H., Duysters, G., & Vanhaverbeke, W. (2005, November). Developing Alliance Capabilities: An Empirical Study. *SMG Working Paper* , 1-56.
- Higher Education User Group. (2011, 08 30). *HEUG*. Opgeroepen op 08 30, 2011, van HEUG: <http://www.heug.org/>
- Ho Park, S., & Ungson, G. R. (2001). Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A conceptual Framework of Alliance Failure. *Organizational Science* , 37-53.
- MBO Raad. (2010). *4e Benchmark CFI*. Referentieraming OCW.
- OCW - College voor Examens. (2011, 08 30). *Implementatieplan coe taal en rekenen mbo*. Opgeroepen op 08 30, 2011, van Implementatieplan coe taal en rekenen mbo: http://www.cve.nl/item/implementatieplan_coe_taal_en
- Oracle. (2011, 08 30). *Oracle Enterprise Campus Solutions*. Opgeroepen op 08 30, 2011, van Oracle Enterprise: <http://www.oracle.com/us/products/applications/peoplesoft-enterprise/campus-solutions/>
- saMBO-ICT. (2011, maart 20). 'Over saMBO-ICT'. Opgeroepen op maart 20, 2011, van saMBO-ICT: <https://sites.google.com/a/sambo-ict.nl/sambo-ict/>
- saMBO-ICT. (2011, 08 30). *Triple A Onderwijs*. Opgeroepen op 08 30, 2011, van Triple A: www.tripleaonderwijs.nl

Bijlage 1: Tijdsplanning



Bijlage 2: Consolidatie succesfactoren voor samenwerking

Haspeslagh & Jemison beschrijven de factoren van invloed op het succes van een fusie met een tweedeling in de processtappen: (1) motiveren van samenwerking en (2) de integratie van de partners.

1. Motivatie voor samenwerking
 - Kwaliteit van strategische analyse
 - Gedeelde visie op meerwaarde
 - Specificering voordelen en probleemgebieden.
 - Oog voor organisatieaspecten
 - Timing van implementatie
 - Maximale prijs
2. Integratie
 - Wederzijds begrip (in kunnen zien waarom bepaalde zaken werken bij de ander)
 - Bereidheid tot samenwerken (inzien van kansen, eventuele aversie tegen verandering)
 - Capaciteit tot overdragen en ontvangen van competenties (verwachte competenties moeten aanwezig zijn, ontvangende partij moet intellectueel en organisatorisch in staat zijn deze te ontvangen.)
 - Beschikbaarheid van extra middelen (Middelen moeten (deels) vrij gemaakt kunnen worden om de overdracht te faciliteren.)
 - Begrip van causale verbanden van de voordelen (Inzicht hebben in de meerwaarde van competenties voor de concurrentiekracht)

(Haspeslagh & Jemison, 1991)

Om te controleren of dit model voor fusies ook compleet genoeg is voor strategische allianties identificeren we in de literatuur de volgende factoren specifiek voor strategische allianties.

In hun onderzoek hebben Whipple & Frankel vastgesteld dat de volgende factoren het meest prominent naar voren komen:

- Vertrouwen
- Betrokkenheid Senior Management
- Mogelijkheden om verwachtingen waar te maken
- Duidelijke doelen
- Compatibiliteit van partners

(Whipple & Frankel, 2000)

Heimeriks, Duysters, & Vanhaverbeke hebben vastgesteld dat de kwaliteit van de systemen om van elkaar te leren in de samenwerking (integratie) meer invloed hebben op de prestaties van de samenwerking dan de kwaliteit van de systemen om individueel te leren uit de samenwerking (absorptievermogen van de individuele partners).

Zij definiëren 2 groepen waarin die kwaliteiten voor de integratie worden aangetroffen:

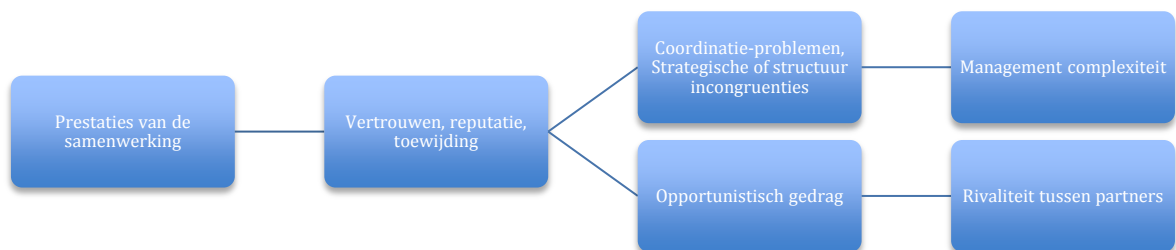
1. Aanwezigheid van Functies (een alliance specialist, een alliance afdeling)
 - a. Helpen in accumuleren en samenbrengen van ervaringen, en het overdragen naar nieuwe relevante situaties
 - b. Coördineren kennis over allianties
 - c. Kennis kunnen absorberen
 - d. Onderschrijven toewijding aan de samenwerking
2. Aanwezigheid van Tools (praktische hulpmiddelen en systemen)
 - a. Helpen in conflict situaties en bij problemen oplossen (bv. planningsessies)
 - b. Stimuleren het delen van individuele ervaringen en kennis (bv. kennisdatabase)
 - c. Ondersteunen het management van de alliantie (bv evaluatie technieken)

(Heimeriks, Duysters, & Vanhaverbeke, 2005)

Devlin & Bleackley noemen drie belangrijke stappen in het alliantie proces die invloed hebben op het succes van de samenwerking:

1. Het besluit een strategische samenwerking aan te gaan
 - a. Een strategische overweging te maken door het senior management
2. De keuze voor een partner
 - a. Wat halen wij en onze beoogde partner uit de samenwerking?
3. De plannen voor het management van de samenwerking
 - a. Organisatie structuur, ondersteunende systemen en toezicht.

(Devlin & Bleackley, 1988)



Figuur 1. Model voor samenwerkingsprestaties (Ho Park & Ungson, 2001)

Figuur 1. Model voor samenwerkingsprestaties Figuur 1 toont een model voor de prestaties van samenwerking van Ho Park & Ungson. Zij categoriseren de factoren van invloed op de prestaties van de samenwerking in 2 groepen, (1) Management complexiteit en (2) Rivaliteit tussen partners. Zij tekenen aan dat opportunistisch gedrag tot op zekere hoogte te vermijden valt met een strakkere bestuurlijke structuur in de samenwerking, wat daarentegen uiteraard tot een hogere management complexiteit zou leiden. Dit betekent dat alle factoren in de 3^e stap in het model (1. Coördinatie problemen 2. Strategische incongruentie 3. Incongruentie van structuur 4. Opportunistisch gedrag) verbonden zijn met de invulling van het management van de samenwerking, en dus de management complexiteit. (Ho Park & Ungson, 2001)

De tweedeling waar Ho Park & Ungson voor kiezen is zinvol voor het beoordelen van samenwerking die reeds plaats vind/heeft gevonden. Voor het opzetten van een samenwerking zijn de 4 punten los te beschouwen, aangevuld met het feit dat allen onder invloed staan van de management inrichting van de samenwerking:

- Management van samenwerking beïnvloed:
 - Coördinatie problemen
 - Strategische incongruentie
 - Incongruentie van structuur
 - Opportunistisch gedrag

De diverse theorieën kunnen vervolgens vergeleken worden met die van Haspeslagh & Jemison, om de compleetheid van laatstgenoemde te bevestigen. Zie hiervoor Figuur 2 .

Bijlage 3: Vragenlijsten interviews

3.1 Toelichting

Daar gekozen is voor de semi gestructureerde interview methode (zie paragraaf 3.4.4) zijn er in plaats van rigide vragenlijsten slechts lijsten gemaakt met mogelijke indicatoren. Deze zijn in de gesprekken doorlopen, en waar ze relevant bleken gescoord (voor toelichting op de scoring, zie hoofdstuk paragraaf 3.4.5). Niet alle indicatoren zijn bij elke instelling relevant gebleken, en soms zijn er aanvullende indicatoren aangetroffen, de semi gestructureerde interviewmethode laat ruimte voor het meewegen van deze zaken.

3.2 Vragenlijst Justificatie verantwoordelijke uitvoering

-	<i>Tijdshorizon</i>						
1A	Zijn prestaties van invloed op de jaarbudgetten?	ja				nee	
1B	Welke termijn is gebruikelijk voor de financiële analyses van investeringsbeslissingen in uw organisatie?	1	1-2	2-3	3-5	5-10	jaar
1C	Hoe snel wordt, in uw beleving, binnen uw organisatie verwacht dat een bezuinigingsmaatregel daadwerkelijk geld opleverd?	1	1-2	2-3	3-5	5-10	jaar
	<i>Indien antwoord is: Verschilt per project, dan score 5-10</i>						
1D	Kunt u extra budget krijgen indien u een project/beleid voorstelt dat in de opstartfase tijdelijk meer geld kost, maar dat later weer terugverdiend?	nee				ja	jaar
1E	Welk deel van uw begroting behelst projecten die langer lopen dan 5 jaar?	0-1	1-5	5-10	10-15	>15	%
-	<i>Visie op concurreren (financieel vs competentieopbouw)</i>						
2A	Wat zijn de voornaamste doelen voor uw afdeling dit jaar? (is het antwoord voornamelijk competentie gericht?)	nee				ja	
2B	Worden er niet-financiële prestatieindicatoren gebruikt voor uw afdeling?	nee				ja	
2C	Zo ja, welke? (is het antwoord competentie gericht?)	nee				ja	
2D	Waarin excelleert uw afdeling, in vergelijking met andere ICT afdelingen in MBO instellingen? (Is er een duidelijk, competentie gericht, antwoord gegeven?)	nee				ja	
2E	Waarin is uw afdeling minder goed, in vergelijking met andere ICT afdelingen in MBO instellingen? (Is er een duidelijk, competentie gericht, antwoord gegeven?)	nee				ja	
-	<i>Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement</i>						
3A	Hoe vaak legt u besluiten voor uw afdeling voor aan het bestuur?	nooit	soms	mid.	meest	altijd	
3B	Hoe vaak stelt het bestuur het beleid voor uw afdeling bij?	<1	1	2	4	>4	x per jaar
3C	Wordt er door uw afdeling gebruik gemaakt van formele beslis sessies, zoals het houden van formele planningsmomenten of goedkeuring van initiatieven door raden?	nee				ja	
3D	Denkt u dat binnen uw organisatie de reputatie en ervaring van de kar-trekker een belangrijke overweging is bij de goedkeuring van een plan?	nee				ja	
3E	Heeft u zelf het gevoel dat u meer vrijheid van het bestuur krijgt naarmate u langer in dienst bent?	nee				ja	
-	<i>Analytische versus politieke beslisstijl</i>						
4A	Wordt binnen uw organisatie altijd verlangd dat bij een voorstel een lijst met nadelen getoond word?	nee				ja	
4B	Zo nee: kunt u zich voorstellen dat het nadelig kan uitpakken, voor de goedkeuring van een voorstel, om de nadelen op te sommen?	ja				nee	
4C	Wordt binnen uw organisatie, bij een substantiele investering (>50.000), altijd een risico analyse gemaakt?	nee				ja	
4D	Kunt u zich een besluit herinneren waarin de risico's van het plan de doorslag gaven?						
4E	Zo ja, was dat op basis van een analyse?	nee				ja	
4E	zie 3D + 3E						
-	<i>Consensus versus individueel beslissen</i>						
5A	Met wie deelt u de verantwoordelijkheid voor de prestaties van uw afdeling?	niemand				iemand	
5B	Als binnen uw afdeling een project wordt uitgevoerd, wie is dan verantwoordelijk Team/Leider?	leider				team	
5C	Draagt, naar uw idee, ieder bestuurslid verantwoording voor zijn portefeuille, of het college als collectief verantwoording voor allen?	portefeuille				collectief	

3.3 Vragenlijst Justificatie verantwoordelijke strategie

-	<i>Tijdshorizon</i>						
1A	Zijn prestaties van afdelingen van invloed op de jaarbudgetten?	ja				nee	
1B	Welke termijn is gebruikelijk voor de financiële analyses van investeringsbeslissingen in uw organisatie?	1	1-2	2-3	3-5	5-10	jaar
1C	Hoe snel wordt binnen uw organisatie verwacht dat een bezuiningsmaatregel daadwerkelijk geld opleverd?	1	1-2	2-3	3-5	5-10	jaar
	<i>Indien antwoord is: Verschilt per project, dan score 5-10</i>						
1D	Kent u extra budget toe indien u, buiten een jaarbegroting om, een project/beleid voorgesteld krijgt dat in de opstartfase tijdelijk meer geld kost, maar dat later weer terugverdiend?	nee				ja	jaar
-	<i>Visie op concurreren (financieel vs competentieopbouw)</i>						
2A	Wat zijn de voornaamste doelen voor de ICT afdeling dit jaar? (is het antwoord voornamelijk competentie gericht?)	nee				ja	
2B	Worden er niet-financiële prestatieindicatoren gebruikt voor de ICT afdeling?	nee				ja	
2C	Zo ja, welke? (is het antwoord competentie gericht?)	nee				ja	
2D	Waarin excelleert uw ICT afdeling, in vergelijking met andere ICT afdelingen in MBO instellingen? (Is er een duidelijk, competentie gericht, antwoord gegeven?)	nee				ja	
2E	Waarin is uw ICT afdeling minder goed, in vergelijking met andere ICT afdelingen in MBO instellingen? (Is er een duidelijk, competentie gericht, antwoord gegeven?)	nee				ja	
-	<i>Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement</i>						
3A	Hoe vaak beslist u mee in besluiten van de ICT afdeling?	nooit	soms	mid.	meest	altijd	
3B	Hoe vaak stelt het bestuur het beleid voor de ICT afdeling bij?	<1	1	2	4	>4	x per jaar
3C	Wordt er in uw organisatie op afdelingsniveau gebruik gemaakt van formele beslis sessies, zoals het houden van formele planningsmomenten of goedkeuring van initiatieven door raden?	nee				ja	
3D	Is voor u de reputatie en ervaring van de kar- trekker een belangrijke overweging is bij de goedkeuring van een plan?	nee				ja	
3E	Geeft u bewust meer vrijheid aan managers naarmate ze langer in dienst zijn?	nee				ja	
-	<i>Analytische versus politieke beslisstijl</i>						
4A	Wordt binnen uw organisatie altijd verlangd dat bij een voorstel een lijst met nadelen getoond word?	nee				ja	
4C	Wordt binnen uw organisatie, bij een substantiele investering (>50.000), altijd een risico analyse gemaakt?	nee				ja	
	Kunt u zich een besluit herinneren waarin de risico's van het plan de doorslag gaven?						
4D	Zo ja, was dat op basis van een analyse?	nee				ja	
4E	zie 3D + 3E						
-	<i>Consensus versus individueel beslissen</i>						
5A	Met wie deelt de ICT manager de verantwoordelijkheid voor de prestaties van zijn afdeling?	niemand				iemand	
5B	Als binnen uw organisatie een project wordt uitgevoerd, wie is dan verantwoordelijk Team/Leider?	leider				team	
5C	Draagt ieder bestuurslid verantwoording voor zijn portefeuille, of het college als collectief verantwoording voor allen?	portefeuille				collectief	

3.4 Vragenlijst Integratie verantwoordelijke uitvoering

-	Algemeen	Indien meerdere doelstellingen, afzonderlijk formulier invullen per doelstelling					
1A	Wat is de doelstelling van <thema>						
1B	Op welke termijn moet deze doelstelling gerealiseerd zijn?						
1C	Bij hoeveel MBO organisaties speelt dit?						
1D	Welke capaciteiten ontbreken er op dit moment?						
-	Noodzaak tot afhankelijkheid						
-	Kan er binnen dit thema bijgedragen worden aan de doelstelling door..						
	<i>Schaalvoordeel</i>						
2A	Overeenstemming over de keuze van leveranciers, tussen de instellingen?	Ja					
	<i>Verticale deling</i>						
2B	Overeenstemming over de gekozen oplossingsrichting, tussen de instellingen?	Ja					
2C	Overeenstemming over de tijdsplanning te hebben, tussen de instellingen?	Ja					
	<i>Horizontale deling</i>						
2D	Vaardigheden uit te wisselen door personeel te rouleren, tussen de instellingen?		Ja				
2E	Processen bij instellingen naar 1 gezamenlijk model in te richten?		Ja				
	<i>Operationele deling</i>						
2F	Gezamenlijk een shared service center op te zetten?					Ja	
2G	De taak te verdelen over instellingen, en daarbij zo min mogelijk zaken dubbel te doen?					Ja	
-	Noodzaak tot autonomie						
3A	Zitten er grote verschillen in de vaardigheden op het gebied van <thema> tussen de verschillende instellingen?	nee				ja	
	Zo ja:						
3B	- zijn die direct te wijden aan een organisatiecultuur?	nee				ja	
3C	- liggen de vaardigheden besloten in individuen?	nee				ja	

3.5 Vragenlijst Integratie verantwoordelijke strategie

Identiek aan bijlage paragraaf 3.4.

Bijlage 4: Interviewresultaat

4.1 Toelichting

Daar gekozen is voor de semi gestructureerde interview methode (zie paragraaf 3.4.4) zijn er in plaats van rigide vragenlijsten slechts lijsten gemaakt met mogelijke indicatoren. Deze zijn in de gesprekken doorlopen, en waar ze relevant bleken gescoord (voor toelichting op de scoring, zie hoofdstuk paragraaf 3.4.5). Niet alle indicatoren zijn bij elke instelling relevant gebleken, en soms zijn er aanvullende indicatoren aangetroffen, de semi gestructureerde interviewmethode laat ruimte voor het meewegen van deze zaken.

4.2 ROC Rijn IJssel – Dhr. Geerdink – Strategieverantwoordelijke

Instelling: ROC Rijn IJssel

Geïnterviewde: Dhr. Ben Geerdink

Functie: Bestuursvoorzitter

Datum interview: 02 mei 2011

Gekoppelde cases: 'Samenwerking Peoplesoft', 'Examinering taal en rekenen'.

Deel I: Gevonden indicatoren bij criteria voor Justificatie

- Tijdschhorizon managers
 - Prestaties afdelingen niet direct van invloed op vaststellen jaarbudgetten (+1)
 - Investerings buiten begroting met lange termijn rendement zijn bespreekbaar en komen voor (+1)
- Visie op concurreren
 - Doelstellingen ICT zijn competentiegericht: (+1)
 - Op orde houden infrastructuur
 - Betere afstemming tussen levering van diensten door ICT en de behoeften van de gebruikersorganisatie
 - Niet financiële prestatie-indicatoren ICT afdeling (+1)
 - Kwaliteit Informatiebeleid
 - Visie op concurrentiepositie is competentiegericht (+1)
 - Sterk punt: Goede infrastructuur, weinig storing
 - Zwak punt: Te zwakke lijn in informatiebeleid. (te veel individuele opvattingen)
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
 - Top management beslist niet mee bij besluiten op afdelingsniveau. (-1)
 - Besluiten worden genomen door stuurgroep, voorgezeten door voorzitter RvB. (+1)
 - Beleid wordt per kwartaal bijgesteld (+1)
 - Reputatie kartrekker speelt belangrijke rol bij goedkeuring initiatieven (+1)
- Analytische vs. politieke beslisstijl
 - Nadelen komen aan bod bij besluiten (+1)
 - Risicoanalyse komen aan bod bij besluiten (+1)
 - Risicoanalyse zijn in het verleden van doorslag geweest voor besluitvorming (+1)
 - Te grote onzekerheden hebben geleid tot afkeuring van plannen
- Consensus vs. individueel beslissen
 - Een projectleider draagt de verantwoordelijkheid voor een project. (-1)
 - Binnen bestuur is de respectievelijke portefeuillehouder in principe verantwoordelijk, met een formele eindverantwoordelijkheid bij de voorzitter. (-1)

Deel II: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Taal en Rekenen

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	0	Schaalvoordeel
2B	1	Verticale deling
2C	0	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	1	Horizontale deling
2F	1	Operationele deling
2G	1	Operationele deling
Totaal:		
Schaalvoordeel	0	
Verticaal	1	
Horizontaal	2	
Operationeel	2	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - Er zijn geen grote verschillen tussen vaardigheden tussen de partners.
(-3)

Deel III: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Peoplesoft

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	1	Schaalvoordeel
2B	1	Verticale deling
2C	1	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	1	Horizontale deling
2F	1	Operationele deling
2G	1	Operationele deling
Totaal:		
Schaalvoordeel	1	
Verticaal	2	
Horizontaal	2	
Operationeel	2	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - Er zijn geen grote verschillen tussen vaardigheden tussen de partners.
(-3)

4.3 ROC Nijmegen – Dhr. Douma - Strategieverantwoordelijke

Instelling: ROC Nijmegen

Geïnterviewde: Dhr. Theo Douma

Functie: Lid college van bestuur

Datum interview: 03 mei 2011

Gekoppelde cases: 'Samenwerking Peoplesoft'.

Deel 1: Gevonden indicatoren bij criteria voor Justificatie

- Tijdschhorizon managers
 - Prestaties afdelingen niet direct van invloed op vaststellen jaarbudgetten (+1)
 - Investerings buiten begroting met lange termijn rendement zijn bespreekbaar en komen voor (+1)
- Visie op concurreren
 - Doelstellingen ICT zijn competentiegericht: (+1)
 - HRM systeem vervangen
 - Financieel systeem upgrade
 - Studentenportal opleveren
 - Niet financiële prestatie-indicatoren ICT afdeling (+1)
 - Medewerker tevredenheid
 - Student tevredenheid
 - Visie op concurrentiepositie is competentiegericht (+1)
 - Geen duidelijke beeld bij concurrentiepositie op ICT gebied.
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
 - Op hoofdlijnen beslist management mee. (+1)
 - Jaarlijks strategieboard waarin strategie wordt bepaald (+1)
 - Er is sprake van een regiegroep die besluiten kan nemen (+1)
 - Reputatie kartrekker speelt belangrijke rol bij goedkeuring initiatieven (+1)
- Analytische vs. politieke beslisstijl
 - Nadelen komen aan bod bij besluiten (+1)
 - Risicoanalyse komen aan bod bij besluiten (+1)
 - Risicoanalyse zijn in het verleden van doorslag geweest voor besluitvorming (+1)
 - Te grote onzekerheden hebben geleid tot afkeuring van plannen
- Consensus vs. individueel beslissen
 - Een projectleider draagt de verantwoordelijkheid voor een project. (-1)
 - Binnen het bestuur wordt de verantwoordelijkheid voor substantiële besluiten altijd gedeeld. (+1)

Deel II: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Peoplesoft

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	0	Schaalvoordeel
2B	0	Verticale deling
2C	1	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	1	Horizontale deling
2F	1	Operationele deling
2G	0	Operationele deling
Totaal:		
Schaalvoordeel	0	
Verticaal	1	
Horizontaal	2	
Operationeel	1	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - Er zijn wel grote verschillen in vaardigheden tussen de partners. (+1)
 - Vaardigheden binnen de partners liggen besloten in de organisatiecultuur. (+1)

4.4 ROC Nijmegen – Mevr. De Groot - Uitvoerverantwoordelijke

Instelling: ROC Nijmegen

Geïnterviewde: Mevr. Rosemarijn de Groot

Functie: ICT Manager

Datum interview: 03 mei 2011

Gekoppelde cases 'Samenwerking Peoplesoft'.

Deel 1: Gevonden indicatoren bij criteria voor Justificatie

- Tijds horizon managers
 - Prestaties van afdelingen zijn van invloed op jaarbudgetten (-1)
 - Vrijwel geen projecten met looptijd langer dan 5 jaar (-1)
- Visie op concurreren
 - Competentiegerichte doelstellingen (+1)
 - Competentiegerichte prestatie-indicatoren (+1)
 - Competentiegerichte visie op concurrentiepositie (+1)
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
 - Besluiten worden 2 wekelijks aan bestuur voorgelegd (+1)
 - Beleid voor de afdeling wordt jaarlijks aangepast (+1)
 - Er is sprake van een regiegroep die besluiten kan nemen (+1)
 - Reputatie is niet van invloed bij goedkeuring van plannen (-1)
- Analytische vs. politieke beslisstijl
 - Nadelen komen aan bod bij besluiten (+1)
 - Risicoanalyse komt aan bod bij besluiten (+1)
- Consensus vs. individueel beslissen
 - De verantwoordelijkheid voor de afdeling ligt bij de afdelingsmanager (-1)
 - Binnen bestuur is de respectievelijke portefeuillehouder in principe verantwoordelijk, met een formele eindverantwoordelijkheid van het collectief (-1)

Deel II: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Peoplesoft

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	0	Schaalvoordeel
2B	0	Verticale deling
2C	1	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	1	Horizontale deling
2F	1	Operationele deling
2G	0	Operationele deling
Totaal:		
Schaalvoordeel	0	
Verticaal	1	
Horizontaal	2	
Operationeel	1	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - Er zijn wel grote verschillen in vaardigheden tussen de partners. (+1)
 - Vaardigheden binnen de partners liggen besloten in de organisatiecultuur. (+1)
 - Vaardigheden binnen de partners liggen besloten in individuen. (+1)

4.5 Amarantis Onderwijsgroep – Dhr. s'Jacob – Strategieverantwoordelijke

Instelling: Amarantis Onderwijsgroep

Geïnterviewde: Dhr. René s'Jacob

Functie: Lid college van bestuur

Datum interview: 09 mei 2011

Gekoppelde cases: 'Borging Triple A'. (Infrastructuur ook kort ter sprake gekomen)

Gevonden indicatoren bij criteria voor Justificatie

- Tijdschhorizon managers
 - 5 Jaren perspectief in beleid, waaruit jaarplan wordt opgesteld. (+1)
- Visie op concurreren
 - Doelstellingen ICT zijn competentiegericht: (+1)
 - Competentieopbouw, professionalisering
 - Projectmatig werken
 - Klantgericht werken
 - Niet financiële prestatie indicatoren ICT afdeling (+1)
 - Functioneren directie
 - Technische indicatoren
 - HRM aspecten
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
 - Top management beslist mee bij besluiten op afdelingsniveau (+1)
 - Per kwartaal rapportage aan voltallig bestuur op basis van SLA (+1)
 - Management is betrokken bij alle incidenten en besluit eventueel mee (+1)
- Analytische vs. politieke beslisstijl
 - Cijfermatige analyses zijn de basis van besluiten en aansturing (+1)
- Consensus vs. individueel beslissen
 - Binnen het bestuur is het collectief verantwoordelijk, en dus ook betrokken bij rapportage. (+1)

Deel II: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Triple A

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	1	Schaalvoordeel
2B	1	Verticale deling
2C	1	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	1	Horizontale deling
2F	0	Operationele deling
2G	1	Operationele deling
Totaal:		
Schaalvoordeel	1	
Verticaal	2	
Horizontaal	2	
Operationeel	1	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - Er zijn geen grote verschillen tussen vaardigheden tussen de partners.
(-3)

Deel III: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Infrastructuur

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

- Niet volledige vragenlijst afgenomen ivm tijdsgebrek -

Overcapaciteit (veiligheidsbuffer) is voor iedere instelling afzonderlijk ongeveer 30%.
Hieraan gezamenlijk invulling geven levert direct kostenbesparing op. (Duid op:
Operationele samenwerking)

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - - Niet ter sprake kunnen brengen.-

4.6 Amarantis Onderwijsgroep – Dhr. Doffegnies – Uitvoerverantwoordelijke

Instelling: Amarantis Onderwijsgroep

Geïnterviewde: Dhr. Hans Doffegnies

Functie: ICT Manager

Datum interview: 09 mei 2011

Gekoppelde cases: 'Borging Triple A'. (Infrastructuur ook ter sprake gekomen)

- Tijdschhorizon managers
 - Stafdiensten hebben jaarplan (Diensten resultaten activiteiten plannen) komen voort uit kaders langlopend beleidsdocument van het college van bestuur (+1)
- Visie op concurreren
 - Competentiegerichte doelstellingen (+1)
 - Klantgerichte organisatie
 - Vraag gestuurde organisatie
 - SLA's en service management
 - Informatiemanagement
 - Competentiegerichte prestatie-indicatoren (+1)
 - HRM indicatoren
 - Technische prestatie indicatoren
 - Competentiegerichte visie op concurrentiepositie (+1)
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
 - 1x per kwartaal rapportage aan bestuur op basis SLA (+1)
 - Daarnaast 1x per jaar rapportage over klanttevredenheid over diensten
 - 2 wekelijks informeel overleg met bestuur waarin ook gezamenlijk besluiten worden genomen (+1)
- Analytische vs. politieke beslisstijl
- Consensus vs. individueel beslissen
 - Afdelingsmanager is verantwoordelijk voor de prestaties van de afdeling (-1)

Deel II: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Triple A

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	1	Schaalvoordeel
2B	1	Verticale deling
2C	1	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	1	Horizontale deling
2F	0	Operationele deling
2G	1	Operationele deling
Totaal:		
Schaalvoordeel	1	
Verticaal	2	
Horizontaal	2	
Operationeel	1	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - Er zijn geen grote verschillen tussen vaardigheden tussen de partners.
(-3)

Deel III: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Infrastructuur

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

- Niet volledige vragenlijst afgenomen ivm tijdsgebrek -

Infrastructuur bevat veel buffer capaciteit. Hieraan gezamenlijk invulling geven levert direct kostenbesparing op. (Duid op: Operationele samenwerking)

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - - Niet ter sprake kunnen brengen.-

4.7 Horizon College – Dhr. Ridder - Uitvoerverantwoordelijke

Instelling: Horizon College

Geïnterviewde: Dhr. Andre Ridder

Functie: Informatiemanager

Datum interview: 10 mei 2011

Gekoppelde cases: 'Infrastructuur en beheer'.

- Tijdshorizon managers
 - Reageren op actualiteit (-1)
- Visie op concurreren
 - Doelstellingen ICT zijn competentiegericht: (+1)
 - Nieuw geïntegreerder medewerkerportaal
 - 'Bring your own device' voor studenten
 - Niet financiële prestatie-indicatoren ICT afdeling (+1)
 - Maandelijkse rapportage leverancier op basis SLA
 - Visie op concurrentiepositie is competentiegericht (+1)
 - Geen duidelijke beeld bij concurrentiepositie op ICT gebied.
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
 - Er is sprake van een stuurgroep ICT onder leiding van de voorzitter van het bestuur (+1)
 - Managementteam (bestuur + sectordirecteuren) nemen 2 wekelijks besluiten (+1)
- Analytische vs. politieke beslisstijl
 - Zeer gestructureerde beslisinformatie uit rapportages van leverancier (+1)
 - Incidenten duidelijk en inzichtelijk
 - Processen helder gedefinieerd
 - Prestaties van processen meetbaar
 - RFC (Request for change) worden voorafgegaan door RFI (Request for information) waarin nadelen, risico's en haalbaarheid van een te overwegen verandering worden benoemd.
- Consensus vs. individueel beslissen

Deel II: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Infrastructuur en Beheer

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	0	Schaalvoordeel
2B	1	Verticale deling
2C	1	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	1	Horizontale deling
2F	1	Operationele deling
2G	1	Operationele deling
Totaal:		
Schaalvoordeel	0	
Verticaal	2	
Horizontaal	2	
Operationeel	2	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - *Volledige uitbesteding van infrastructuur en beheer (aan CapGemini) is reeds gerealiseerd. Dit betekent dat er geen waarde wordt gehecht aan volledige autonomie bij de invulling van de processen. (-3)*

4.8 Wellantcollege – Dhr. Verburgh - Strategieverantwoordelijke

Instelling: Wellantcollege

Geïnterviewde: Dhr. Luc Verburgh

Functie: Bestuursvoorzitter

Datum interview: 12 mei 2011

Gekoppelde cases: 'Borging Triple A'.

Deel I: Gevonden indicatoren bij criteria voor Justificatie

- Tijdschhorizon managers
 - ICT strategie in 3-5 jaren plan, waaruit jaarplan wordt opgesteld (+1)
 - Ieder half jaar identificatie behoefte aan grote projecten (+1)
 - Recentelijke behoefte aan langere termijnperspectief (+1)
- Visie op concurreren
 - Doelstellingen competentiegericht geformuleerd (+1)
 - Organisatorische doelstellingen ICT afdelingen
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
 - Voorzitter bestuursraad is gesprekspartner bij ontwikkeling plannen (+1)
 - Daardoor nadrukkelijke relatie ICT strategie en strategie organisatie
 - Goedkeuring door plannen van ICT afdeling door bestuursraad (+1)
 - Maandrapportages op SLA's en lopende projecten (+1)
- Analytische vs. politieke beslisstijl
 - Bewust geen gebruik van gedetailleerde overeenkomsten met afdelingen om vertrouwen en samenwerking een belangrijkere rol te geven (-1)
- Consensus vs. individueel beslissen
 - Plannen worden besproken met bestuursraad als geheel, met betrokkenheid van business unit managers (+1)

Deel II: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Triple A

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	1	Schaalvoordeel
2B	1	Verticale deling
2C	1	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	1	Horizontale deling
2F	0	Operationele deling
2G	0	Operationele deling
Totaal:		
Schaalvoordeel	1	
Verticaal	2	
Horizontaal	2	
Operationeel	0	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - Er zijn geen grote verschillen tussen vaardigheden tussen de partners.
- (-3)

4.9 ROC Rijn IJssel – Dhr. Dijkema – Uitvoerverantwoordelijke

Instelling: ROC Rijn IJssel

Geïnterviewde: Dhr. Herre Dijkema

Functie: Directeur Intern Service Bedrijf

Datum interview: 16 mei 2011

Gekoppelde cases: 'Samenwerking Peoplesoft', 'Examinering taal en rekenen'.

Deel I: Gevonden indicatoren bij criteria voor Justificatie

- Tijdschhorizon managers
 - Wisselwerking tussen doelstellingen (jaarplan) en beleid (meerjaren). (+1)
- Visie op concurreren
 - Competentiegerichte doelstellingen (+1)
 - Klantgerichte organisatie
 - Vraag gestuurde organisatie
 - Service management
 - Informatiemanagement
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
 - 1x per maand rapportage aan bestuur (+1)
 - Twee wekelijks informeel overleg (+1)

Deel II: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Taal en Rekenen

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	0	Schaaloordeel
2B	1	Verticale deling
2C	1	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	0	Horizontale deling
2F	0	Operationele deling
2G	0	Operationele deling
Totaal:		
Schaaloordeel	0	
Verticaal	2	
Horizontaal	1	
Operationeel	0	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - Er zijn geen grote verschillen tussen vaardigheden tussen de partners.
(-3)

Deel III: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Peoplesoft

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	0	Schaaloordeel
2B	1	Verticale deling
2C	1	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	1	Horizontale deling
2F	1	Operationele deling
2G	0	Operationele deling
Totaal:		
Schaaloordeel	0	
Verticaal	2	
Horizontaal	2	
Operationeel	1	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - Er zijn geen grote verschillen tussen vaardigheden tussen de partners.
(-3)

4.10 Albeda College – Dhr. Nollen – Strategieverantwoordelijke

Instelling: Albeda College

Geïnterviewde: Dhr. Marcel Nollen

Functie: Lid college van bestuur

Datum interview: 17 mei 2011

Gekoppelde cases: 'Borging Triple A', 'Infrastructuur en beheer'.

Deel I: Gevonden indicatoren bij criteria voor Justificatie

- Tijdshorizon managers
 - 3 jaren ICT beleids plan (masterplan ICT) (+1)
 - 4 jaren strategisch plan (+1)
 - Mede i.v.m. aanbesteding diensten voor 4 jaar
- Visie op concurreren
 - Competentiegerichte doelstellingen (+1)
 - 'Any place, anywhere, any device' IT diensten.
 - Visie op concurreren competentiegericht (+1)
 - Wij willen herkenbaar state-of-the-art ICT t.b.v. onderwijs bieden
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
 - Er wordt gebruik gemaakt van regiegroepen (+1)
- Analytische vs. politieke beslisstijl
- Consensus vs. individueel beslissen

Deel II: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Triple A

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	1	Schaalvoordeel
2B	1	Verticale deling
2C	1	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	1	Horizontale deling
2F	1	Operationele deling
2G	0	Operationele deling
Totaal:		
Schaalvoordeel	1	
Verticaal	2	
Horizontaal	2	
Operationeel	1	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - Er zijn geen grote verschillen tussen vaardigheden tussen de partners. (-3)

Deel III: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Infrastructuur en Beheer

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	0	Schaalvoordeel
2B	1	Verticale deling
2C	1	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	1	Horizontale deling
2F	1	Operationele deling
2G	1	Operationele deling
Totaal:		
Schaalvoordeel	0	
Verticaal	2	
Horizontaal	2	
Operationeel	2	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - Volledige uitbesteding van infrastructuur en beheer (aan Atos) is reeds gerealiseerd. Dit betekent dat er geen waarde wordt gehecht aan volledige autonomie bij de invulling van de processen. (-3)

4.11 Albeda College – Dhr. Witteman - Uitvoerverantwoordelijke

Instelling: Albeda College

Geïnterviewde: Dhr. Ron Witteman

Functie: Manager Shared Service Centre

Datum interview: 17 mei 2011

Gekoppelde cases: 'Borging Triple A', 'Infrastructuur en beheer'.

Deel I: Gevonden indicatoren bij criteria voor Justificatie

- Tijdshorizon managers
 - 3 jaren plan ICT (masterplan ICT) (+1)
 - Jaarplan op basis van 3 jaren plan (+1)
- Visie op concurreren
 - Competentiegerichte doelstellingen (+1)
 - Van beheer naar regie organisatie
 - Vraag gestuurd werken
 - Service level management processen inrichten
 - Visie op concurreren competentiegericht (+1)
 - 'Any place, anywhere, any device' IT diensten.
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
 - Stuurgroep waar 6 keer per jaar gerapporteerd word op jaarplannen (+1)
 - College v bestuur is eigenaar van de diensten en bepaalt de inhoud van de Product/Diensten Catalogus van het Shared Service Centrum. (+1)
- Analytische vs. politieke beslisstijl
 - Rapportage is een presentatie, geen cijfer analyse. (-1)
- Consensus vs. individueel beslissen

Deel II: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Triple A

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	1	Schaalvoordeel
2B	1	Verticale deling
2C	1	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	1	Horizontale deling
2F	1	Operationele deling
2G	0	Operationele deling
Totaal:		
Schaalvoordeel	1	
Verticaal	2	
Horizontaal	2	
Operationeel	1	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - Er zijn geen grote verschillen tussen vaardigheden tussen de partners. (-3)

Deel III: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Infrastructuur en Beheer

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	0	Schaalvoordeel
2B	1	Verticale deling
2C	1	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	1	Horizontale deling
2F	1	Operationele deling
2G	1	Operationele deling
Totaal:		
Schaalvoordeel	0	
Verticaal	2	
Horizontaal	2	
Operationeel	2	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - Volledige uitbesteding van infrastructuur en beheer (aan Atos) is reeds gerealiseerd. Dit betekent dat er geen waarde wordt gehecht aan volledige autonomie bij de invulling van de processen. (-3)

4.12 Horizon College – Dhr. Langenberg - Strategieverantwoordelijke

Instelling: Horizon College

Geïnterviewde: Dhr. John van de Langenberg

Functie: Bestuursvoorzitter

Datum interview: 31 mei 2011

Gekoppelde cases: 'Infrastructuur en beheer'.

Deel I: Gevonden indicatoren bij criteria voor Justificatie

- Tijdschhorizon managers
 - Beleid niet in eigen hand, leverancier bepaald meeste (-1)
 - Visie op ICT heeft geen gedefinieerde termijnen (-1)
- Visie op concurreren
 - Visie op concurrentiepositie is niet competentiegericht (-1)
 - Geen duidelijke beeld bij concurrentiepositie op ICT gebied
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
 - Beleid wordt voor een groot deel bepaald door leverancier (-1)
 - Er is sprake van een stuurgroep ICT onder leiding van de voorzitter van het bestuur (+1)
 - Leverancier betrokken bij stuurgroep
- Analytische vs. politieke beslisstijl
 - Zeer gestructureerde beslisinformatie uit rapportages van leverancier (+1)
 - Incidenten duidelijk en inzichtelijk
 - Processen helder gedefinieerd
 - Kosten duidelijk, inzichtelijk en toe te wijzen aan afdelingen
- Consensus vs. individueel beslissen

Deel II: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Infrastructuur en Beheer

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	0	Schaaloordeel
2B	1	Verticale deling
2C	1	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	1	Horizontale deling
2F	1	Operationele deling
2G	1	Operationele deling
Totaal:		
Schaaloordeel	0	
Verticaal	2	
Horizontaal	2	
Operationeel	2	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - *Volledige uitbesteding van infrastructuur en beheer (aan CapGemini) is reeds gerealiseerd. Dit betekent dat er geen waarde wordt gehecht aan volledige autonomie bij de invulling van de processen. (-3)*

4.13 Deltion College – Dhr. Vos – Uitvoerverantwoordelijke

Instelling: Deltion College

Geïnterviewde: Dhr. Rob Vos

Functie: Manager Automatisering

Datum interview: 19 mei 2011

Gekoppelde cases: 'Examinering taal en rekenen'.

Deel I: Gevonden indicatoren bij criteria voor Justificatie

- Tijdshorizon managers
 - Teamplan met periode 2009-2013 (+1)
 - Wordt geijkt aan algemene toekomstvisie
- Visie op concurreren
 - Doelstellingen competentiegericht (+1)
 - Nieuwe, uniforme werkwijze (in dienstverlening)
 - Inzicht kunnen verschaffen in kosten
 - Prestatie indicatoren zijn competentiegericht (+1)
 - Indicatoren op gebied van bedrijfsvoering
 - Geen ICT inhoudelijke prestatie indicatoren
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
 - Initiatie plannen door afdeling, besproken met management (+1)
 - Stuurgroep met 3 maandelijkse interval met rapportage aan bestuur (+1)
- Analytische vs. politieke beslisstijl
 - Geen SLA, maar levering op basis van 'best effort'. (-1)
- Consensus vs. individueel beslissen

Deel II: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Taal en Rekenen

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	0	Schaaloordeel
2B	0	Verticale deling
2C	0	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	1	Horizontale deling
2F	0	Operationele deling
2G	0	Operationele deling
Totaal:		
Schaaloordeel	0	
Verticaal	0	
Horizontaal	2	
Operationeel	0	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - Er zijn geen grote verschillen tussen vaardigheden tussen de partners.
- (-3)

4.14 Deltion College – Dhr. Meppelink – Strategieverantwoordelijke

Instelling: Deltion College

Geïnterviewde: Dhr. Herman Meppelink

Functie: Directeur Economie en Dienstverlening

Datum interview: 20 mei 2011

Gekoppelde cases: 'Examinering taal en rekenen'.

Deel I: Gevonden indicatoren bij criteria voor Justificatie

- Tijdschhorizon managers
 - Beleidsplan CvB 3-5 jaar (+1)
 - Worden geoperationaliseerd door Kerndirecties en stuurgroepen
 - Diverse programmalijnen 2-4 jaar (+1)
 - Onderwijsinnovatie
 - KRD
- Visie op concurreren
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
 - Initiatie plannen door afdeling, besproken met management (+1)
 - Wekelijks informeel contact over te nemen beslissingen met CvB (+1)
 - 3 wekelijks beleidsoverleg (+1)
- Analytische vs. politieke beslisstijl
 - Doordat veel (informeel) overleg plaats vindt wordt niet alles op papier gezet (-1)
- Consensus vs. individueel beslissen
 - Integrale benadering waarbij invulling plaatsvindt met betrokkenheid van partijen (+1)

Deel II: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Taal en Rekenen

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	0	Schaalvoordeel
2B	1	Verticale deling
2C	0	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	1	Horizontale deling
2F	0	Operationele deling
2G	0	Operationele deling
Totaal:		
Schaalvoordeel	0	
Verticaal	1	
Horizontaal	2	
Operationeel	0	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - Er zijn geen grote verschillen tussen vaardigheden tussen de partners.
- (-3)

4.15 Wellantcollege – Mevr. van Roomen - Uitvoerverantwoordelijke

Instelling: Wellantcollege

Geïnterviewde: Mevr. Wilma van Roomen

Functie: ICT Manager

Datum interview: 8 juni 2011

Gekoppelde cases: 'Borging Triple A'.

Deel I: Gevonden indicatoren bij criteria voor Justificatie

- Tijdschizont managers
 - ICT afdeling initieert het opstellen van een jaarplan (-1)
 - Lange termijn visie van het bestuur komt tot uiting in kaders (-1)
 - Applicatielandschap
 - Gebruik Triple-A architectuur
- Visie op concurreren
 - Doelstellingen competentiegericht geformuleerd (+1)
 - 'Any device, anywhere' ambitie
 - Implementatie cloud services van leveranciers
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
 - Het informatiemanagement valt onder de bestuursraad (+1)
 - Daarmee vormt vanuit de ICT afdeling gezien de bestuursraad mede de koppeling tussen ICT afdeling en gebruikersorganisatie
- Analytische vs. politieke beslisstijl
- Consensus vs. individueel beslissen
 - Plannen worden besproken met bestuursraad als geheel, met betrokkenheid van business unit managers (+1)

Deel II: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Triple A

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	0	Schaalvoordeel
2B	1	Verticale deling
2C	0	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	1	Horizontale deling
2F	0	Operationele deling
2G	0	Operationele deling
Totaal:		
Schaalvoordeel	0	
Verticaal	1	
Horizontaal	2	
Operationeel	0	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - Er zijn geen grote verschillen tussen vaardigheden tussen de partners.
- (-3)

4.16 Albeda College – Dhr. Broekhuizen. - Uitvoerverantwoordelijke

Instelling: Albeda College

Geïnterviewde: Dhr. Cor Broekhuizen

Functie: Programmamanager ICT

Datum interview: mei 2011

Gekoppelde cases: 'Borging Triple A', 'Infrastructuur en beheer'.

Gevonden indicatoren bij criteria voor Justificatie

- Tijdshorizon managers
- Visie op concurreren
 - Competentiegerichte doelstellingen (+1)
 - Onzichtbare dienstverlening zichtbaar maken
 - Service management invoeren
 - Project matig werken invoeren
 - Competentiegerichte prestatie indicatoren (+1)
 - Interne klant tevredenheid
 - Visie op concurreren competentiegericht (+1)
 - Willen goede ICT als middel om te onderscheiden van de concurrentie.
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
 - Vertegenwoordiging CVB in stuurgroep (+1)
- Analytische vs. politieke beslisstijl
- Consensus vs. individueel beslissen

Deel II: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Triple A

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	1	Schaalvoordeel
2B	1	Verticale deling
2C	1	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	1	Horizontale deling
2F	1	Operationele deling
2G	0	Operationele deling
Totaal:		
Schaalvoordeel	1	
Verticaal	2	
Horizontaal	2	
Operationeel	1	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - Er zijn geen grote verschillen tussen vaardigheden tussen de partners. (-3)

Deel III: Gevonden indicatoren bij criteria voor Integratie; case Infrastructuur en Beheer

- Noodzaak tot onderlinge strategische afhankelijkheid

Vraag	Ja/Nee	Categorie
2A	0	Schaalvoordeel
2B	1	Verticale deling
2C	1	Verticale deling
2D	1	Horizontale deling
2E	1	Horizontale deling
2F	1	Operationele deling
2G	1	Operationele deling
Totaal:		
Schaalvoordeel	0	
Verticaal	2	
Horizontaal	2	
Operationeel	2	

- Noodzaak tot autonomie van partners
 - Volledige uitbesteding van infrastructuur en beheer (aan Atos) is reeds gerealiseerd. Dit betekent dat er geen waarde wordt gehecht aan volledige autonomie bij de invulling van de processen. (-3)

Bijlage 5: Verkregen documenten uit interviews

5.1 Toelichting

Tijdens de interviews is gevraagd naar de mogelijkheid om inzicht te verkrijgen in de beleidsplannen, jaarplannen, strategische plannen, etc. waarin de doelstellingen voor de ICT afdeling van de organisatie naar voren komen. Deze stukken zijn gebruikt om (aanvullende) indicatoren te vinden voor de 5 criteria voor justificatie zoals gebruikt tijdens de interviews.

5.2 Albeda College

Drieluik strategie documenten verkregen:

- *Programmaplan: Uitvoering masterplan ICT beheer*
- *Programmaplan: Uitvoering masterplan ICT beheer 2*
- *Masterplan ICT Beheer 2009-2012*
- Tijdshorizon managers
 - Betreft 4 jaren plan. (+1)
- Visie op concurreren
 - Doelstellingen ICT zijn competentiegericht: (+1)
 - ‘Altijd en overal veilige toegang tot mijn toepassingen en data met ieder apparaat’.
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
 - Geen aanvullende indicatoren in strategiedocumenten
- Analytische vs. politieke beslisstijl
 - Beleid is mede gebaseerd op een door een externe partij uitgevoerde risico analyse. (+1)
 - Kwantitatieve analyses met betrekking tot de perceptie op de prestaties zijn uitgevoerd onder de verschillende klantgroepen, en dienen mede als basis van besluitvorming. (+1)
 - Knelpunten zijn waar mogelijk gekwantificeerd, met behulp van een nulmeting in 2007, wederom ten behoeve van de besluitvorming. (+1)
- Consensus vs. individueel beslissen
 - Unaniem commitment van alle directie en bestuursleden is genoemd als harde randvoorwaarde voor uitvoer van het beleid. (+1)

5.3 Deltion College

Geen documentatie verkregen

5.4 Horizon College

Geen documentatie verkregen

5.5 Amarantis Onderwijsgroep

‘Diensten resultaten en activiteiten plan Directie ICT 2011.’:

- Tijdshorizon managers
 - Betreft jaarplan, met visie op toekomst die context duidt. (+1)
 - Investerings gaan buiten jaarbegroting om. (+1)
- Visie op concurreren
 - Doelstellingen ICT zijn competentiegericht: (+1)
 - Competentieopbouw, professionalisering
 - Projectmatig werken
 - Klantgericht werken
 - Niet financiële prestatie indicatoren ICT afdeling (+1)
 - Functioneren directie
 - Technische indicatoren
 - HRM aspecten
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
 - Geen aanvullende indicatoren in strategiedocumenten
- Analytische vs. politieke beslisstijl
 - Cijfermatige analyses zijn de basis van besluiten en aansturing (+1)
- Consensus vs. individueel beslissen
 - De directeur ICT is individueel de verantwoordelijke voor de (prestaties van de) afdeling. (-1)

5.6 ROC Nijmegen

Geen documentatie verkregen

5.7 ROC Rijn IJssel

‘Notitie inzake Informatiebeleid Rijn IJssel’:

- Tijdshorizon managers
 - Beleid komt voort uit gekwantificeerde strategische doelstellingen van de instelling, voor een periode van 4 jaar. (+1)
 - Beleid is geoperationaliseerd in een roadmap van 4 jaar. (+1)
- Visie op concurreren
 - Visie op concurreren is competentiegericht ingevuld (+1)
 - Bring your own device
 - Draadloos overal toegankelijk
 - Aanbieden webbased software
 -
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement

- De stuurgroep ICT is nadrukkelijk aangewezen om de CIO rol (vertegenwoordiging informatiebeleid in het bestuur) te vertolken. (+1)
- Analytische vs. politieke beslisstijl
 - Beleid is mede gebaseerd op een door een externe partij uitgevoerde risico analyse. (+1)
 - Beleid is een direct gevolg van gekwantificeerde organisatie brede doelstellingen (+1)
 - Kwalitatieve analyses met betrekking tot de perceptie op de prestaties zijn uitgevoerd onder de verschillende klantgroepen, en dienen mede als basis van besluitvorming. (+1)
- Consensus vs. individueel beslissen
 - Geen aanvullende indicatoren in strategiedocumenten

5.8 Wellantcollege

‘Meerjarenperspectief ICT 2011 – 2015.’:

- Tijdshorizon managers
 - Documenttitel beslaat weliswaar 4 jaar, echter bevat het geen fasering, en geen concreet gemaakte doelstellingen.(-1)
- Visie op concurreren
 - Geen aanvullende indicatoren in strategiedocument
- Inhoudelijke betrokkenheid topmanagement
 - Geen aanvullende indicatoren in strategiedocument
- Analytische vs. politieke beslisstijl
 - Er is geen sprake van analyses, doelstellingen zijn geformuleerd als aandachtsgebieden (-1)
- Consensus vs. individueel beslissen
 - Geen aanvullende indicatoren in strategiedocument